Scanned with OKEN Scanner

Educatia Adultilor

Manual ADEC

Editor: Tudor Stanciu
Traducere si adaptare: Mihaela Lupu
Autori:
Kurt Karsten Andersen
Andreas Lercher
Bernarda PotoËnik
Manfred Niedermeyer
Marion Lercher
Tatjana DragoviË

Scanned with OKEN Scanner

CIP - Kataložni zapis o publikaciji
Narodna in univerzitetna knjižnica, Ljubljana

374.7(063)(082)
331.586(063)(082)

ADULT education in action : ADEC training manual / [authors Kurt Karsten Andersen ... [et al.] ; editor Kurt Karsten Andersen ; illustrations Karmen Semrl]. - 1st ed. - Ljubljana : Glotta Nova, 2006

ISBN 961-90057-7-5
1. Andersen, Kurt Karsten
228196864

Title: Adult education in Action: ADEC Training Manual
Authors: Kurt Karsten Andersen, Andreas Lercher, Bernarda Potočnik, Manfred Niedermeyer, Marion Lercher, Tatjana Dragović
Editor: Kurt Karsten Andersen
Illustrations: Karmen Šemrl
Cover page photo: Kurt Karsten Andersen
Design: Agencija Brigada d.o.o.
Print management by: Juve d.o.o.
Publisher: Glotta Nova d.o.o.

The ADEC training manual was developed as part of the EU-funded Leonardo da Vinci programme ADEC. The project was managed by Nina Hočevar, Glotta Nova.

This publication was produced with subsidy from
the European Commission's Education and Culture DG.

Cuprins

Introducere 7

1 Cadrul general al programului 11
Introducere 13
Ce este PNL sau programarea neuro-lingvistică? 13
Fundamentele PNL 14
Modele de comunicare 15
Modelul PNL de comunicare 15
VAKOG şi învăţarea 17
Stilul predominant vizual 17
Stilul predominant auditiv 18
Stilul predominant kinestezic 18
Comunicare verbală şi non-verbală 21
Care aspecte ale comunicării sunt relevante pentru o comunicare eficientă? 21
Cum putem transmite mesaje eficient ? 22
Care este semnificaţia comunicării? 22
Abordarea interactivă 25
Totul este comunicare 25
Modelul comunicării interactive 25
Dilemele comunicării 25
Empatia 28
Procesele meta-comunicării 28
Flexibilitatea 29
Rapport (Sincronizarea) şi strategia PRLL (RSCC) 29
Rapport (Sincronizarea) 29
Calibrarea 30
Strategia PRLL (RSCC) 30
Cercul competenţelor 32
Competenţa 32
Tipologia programelor de training 35
Tipuri de training 35
Tipologii de programe formative 35
Training-urile informative (*Hard skills*) 35
Training-urile pentru formarea *Soft skills* 36
Designul programelor de training 37
Introducere 37
MASTER Planul în 6 paşi pentru designul unui training 37
Planul de activitate (taxonomy) 38
Planul linear de activitate - Foaia de activitate 39
Planul non-linear de activitate - MindMap 40
Autoevaluarea şi evaluarea participanţilor la training 41
Auto-evaluarea 41
Evaluarea participanţilor 41

2 Gândire şi limbaj 43
Introducere 44

Scanned with OKEN Scanner

Creierul 45
Structura rețelelor neuronale 45
Ceea ce s-a învățat ocupă mai puțin spațiu 46
Creierul ca "şantier în construcție" 46
Memoria afectivă - amintirile subiective 46
Asimetria emisferelor cerebrale 47
Mindmapping 47
De ce funcționează tehnica Mindmapping ? 48
Regulile Mindmapping 49
Format - graficele 49
Conținutul - lingvistic: 49
Planificarea 51
Consemnarea notițelor 51
Creativitate şi inovație 51
Tipuri de învățare 52
Tipologia învățării după Vester 52
Fiecare persoană învață diferit 53
Învățarea multi-canal 53
Sugestopedia - a preda şi a învăța utilizând toate simțurile 53
De ce ar trebui să ne cunoaştem stilul de a învăța 54
Ce tip de învățare aveți dumneavoastră? 54
Tipul de învățare centrat pe procesele de comunicare 54
Tipul de învățare centrat pe persoană 54
Tipul de învățare centrat pe mijloacele de comunicare (media) 55
Realitatea mixtă a tipurilor de învățare 55
Lungimea de bandă a conştiinței 56
Implicații pentru predare şi învățare 56
Patternurile(obişnuințele) de comunicare 58
Patternul comunicării de sprijin 58
Antrenamentul 59
Ce este antrenamentul ? 59
Fundamentele tehnicii antrenamentului 60
Priceperea de a antrena 60
Arta de a antrena 60
Formula antrenamentului 61
Interogații cu impact 61
Concepte cheie ale tehnicii antrenamentului 62

3 Dinamica proceselor de învățare 69
Introducere 70
Fluxul trainingului 71
Ce este fluxul ? 71
Implicațiile teoriei fluxului pentru predare şi învățare 72
Sugestii pentru crearea fluxului 73
Deprinderile de moderare 76
Coordonatele de rol ale unui moderator 77

Scanned with OKEN Scanner

Competențele de prezentare 78
Introducere 78
Sistemul 4-mat 78
Ce este sistemul 4-mat? 78
Modelul Dallas 83
Structura modelului Dallas 84
Feedback-ul 85
Ce este feedback-ul eficient? 85
Cum putem oferi feedback eficient? 85
De ce să oferim feedback ? 86
Sinergia 88
Ancorarea 89
Ce este ancorarea? 89
Mecanismul ancorării 90
Proiectarea şi implementarea ancorelor 91
Starea resursă 91
Ancorare şi învățare 91
Tipuri de ancore 92
Ancore vizuale 92
Ancore auditive 93
Ancore kinestezice 93
Ancore vizuale, kinestezice şi auditive 94
Implementarea ancorelor 94
Managementul stării 95
Ce sunt stările interioare 95
Utilizarea stărilor interioare pentru diferite activități 95
Alegerea stărilor 96
Stările interioare şi învățarea 96
Pozițiile perceptuale 101
Ce sunt pozițiile perceptuale ? 101
Pozițiile perceptuale şi contextul de training 102
Punctele tari ale fiecărei poziții 102
Pericolele operării dintr-o singură poziție perceptuală 103
Asociere /Disociere 103
Practica pozițiilor perceptuale 104

4 Cultură şi diversitate 105
Introducere 106
Formarea interculturală 107
Niveluri ale cunoaşterii şi acceptării culturale 108
Managementul conflictelor 110
Răspunsuri în situațiile de conflict 110
Tipuri de personalitate după Satir 110
Aplicații ale modelului Satir 113
Sugestii pentru confruntarea cu provocările celor care învață 114
Managementul conflictelor 2 114

Scanned with OKEN Scanner

Fazele conflictului 115
Strategii de rezolvare a conflictelor 116

5 Desaga trainer-ului 117
Introducere 118
Utilizarea mijloacelor de comunicare 119
Video proiectorul (OHP) 119
Flip-chart 120
Video-proiector 121
Tablele/Panourile 121
Video recorder / player 122
Aparate audio 122
Muzica 123
Relaxarea 124
Jocuri 126
Introducerea jocurilor 126

Rezumatul cercetării ADEC 132

Bibliografie 133

Cuprins - reprezentări grafice

Fig. 1 Modelul PNL de comunicare 16
Fig. 2 Distribuția elementelor comunicative după Mehrabian (1972) 22
Fig. 3 Modelul comunicării interactive 26
Fig. 4 Surse verbale, non, para şi extra - verbale ale comunicării 27
Fig. 5 Modelul PRLL pentru comunicare eficientă 31
Fig. 6 Cercul competențelor 33
Fig. 7 Planul MASTER în 6 paşi pentru designul programelor de training 38
Fig. 8 Modelul linear de proiectare 39
Fig. 9 Modelul non-linear de proiectare 40
Fig. 10 Model complex de Mindmap desenat de mână 50
Fig. 11 Model computerizat de Mindmap 50
Fig. 12 Lungimea de bandă a conştiinței şi sensibilității senzoriale după Nørretranders56
Fig. 13 Teoria fluxului după Csikszentmihalyi 72
Fig. 14 " Fluxul programului de training" 73
Fig. 15 Cele patru tipuri de învățare după Kolb 80
Fig. 16 Întrebările cheie ale modelului 4-mat (în sensul acelor de ceas) 81
Fig. 17 Trei tipuri de dialog 84
Fig. 18 Curba Dallas: începeți în forță şi terminați şi mai şi 84
Fig. 19 Ancorarea este cel ai eficientă înaintea punctului culminant al experienței 90
Fig. 20 Stările interioare şi caracteristicile corespunzătoare 97
Fig. 21 Niveluri ale cunoaşterii şi acceptării culturale 109
Fig. 22 Tipuri de răspuns la situații conflictuale 115
Fig. 23 Rezultatele cercetării ADEC: Domenii de training solicitate, sursa: ADEC 132

Scanned with OKEN Scanner

ADEC

Introducere

Acest manual a fost elaborat prin efortul coroborat al unor instituții educaționale, universități şi companii cu rol consultant de pe teritoriul Europei cu scopul de a răspunde nevoilor de formare ale trainerilor din diferite corporații. Obiectivul general al proiectului internațional (denumit ADEC - acronimul pentru Adult Educator in Company) în cadrul căruia a fost elaborat acest manual, este de a dezvolta un program de training care să răspundă nevoilor şi cerințelor companiilor şi organizațiilor şi care, sperăm, să conducă la îmbunătățiri ale practicilor interne de formare a resursei umane şi, în consecință, la un spor de performanță şi calitate a mediilor de lucru din care fac parte participanții la programul de training.

Anterior elaborării acestui manual, a fost desfăşurat un amplu proiect de cercetare la care au participat 141 de mari companii din 7 țări europene (rezultatele acestui studiu sunt prezentate în rezumat, la finalul manualului). Rezultatele cercetării au indicat o foarte mare nevoi de formare a trainerilor din companii (in-house) pe domenii precum: comunicare, competențe de elaborare, implementare şi evaluare a unui program de training, actualizarea cunoştințelor şi deprinderilor personale pe direcțiile actuale de dezvoltare ale psihologiei şi cercetării educaționale.

Proiectul a prilejuit constituirea unei echipe europene de specialişti de cel mai înalt nivel în domeniul formării, psihologiei şi educației pentru a elabora un program de training destinat formatorilor (traineri) şi un manual adaptat acestui program. Acest manual reprezintă una dintre dovezile palpabile ale eforturilor depuse de membrii echipei de proiect.

Unul dintre mesajele de bază ale acestui manual constă în aceea că oamenii au moduri diferite de a învăța şi de a prelucra experiențele. Diferențe de nivel genetic, de mediu şi experiență a formării influențează modul lor de a învăța. Un alt mesaj important este acela că oamenii învață "holistic", implicând mult mai mult decât resursele conştiinței pentru a stoca informație. De altfel, cea mai mare parte a învățării se produce cumva "împotriva" capacității relativ reduse de procesare a minții noastre conştiente. Manualul conturează câteva linii de fond pentru cum trebuie constituite şi conduse experiențele de învățare, pornind de la aceste descoperiri relativ recente ale ştiinței psihologiei.

Scanned with OKEN Scanner

Competențele de format pentru conducerea programelor de training includ : abilități lingvistice superioare necesare comprehensiunii, comunicării empatice şi comportamentelor de facilitare pentru învățarea realizată de participanții la training; competența de a antrena şi ajuta participanții să învețe singuri; mindmapping - pentru a echilibra aportul ambelor emisfere cerebrale în procesele de învățare; tipologii destinate recunoaşterii diversității patternurilor comportamentelor de învățare şi o serie de modele inovative pentru optimizarea proceselor de învățare - sunt doar câteva exemple.

Manualul a fost împărțit în cinci capitole, fiecare acoperind un aspect important al procesului de formare, prezentate sumar în rândurile următoare:

Cadrul general al programului (capitolul 1) prezintă modelele de comunicare şi tipologiile stilurilor de învățare şi programelor de formar, împreună cu designul programelor de formare.
Limbaj şi gândire (capitolul 2) transferă învățarea în câmpul recentelor descoperiri privind creierul uman şi conştiinței, precum şi a importanței pe care patternurile de limbaj le au pentru procesele de învățare Dinamica proceselor de învățare (capitolul 3) porneşte de la aceste descoperiri validate ştiințific şi oferă modele şi tehnici utile pentru facilitarea proceselor de învățare, de ex. "cum să-i aducem pe participanții la programul de training *pe valul* învățării" sau "cum să dispui, ca trainer, de o bogăție de resurse pentru formare"
Cultură şi diversitate (capitolul 4) mută perspectiva asupra unora dintre noile provocări în domeniul comunicării (inclusiv a celei educaționale) precum globalizarea şi creşterea probabilității prezenței într-un spațiu de lucru a oamenilor venind din spații culturale şi etnice diferite. Capitolul prezintă modele şi sugestii pentru a răspunde eficient acestor provocări şi pentru a răspunde eficient în situațiile de management al conflictelor în general.
În final, vă oferim o Desagă a Trainerului (capitolul 5) plin cu sugestii, jocuri şi indicii practice care să vă ajute să faceți din programul dvs. de training unul eficient, relaxant şi de ce nu, distractiv. '

Proiectul este în cea mai mare parte finanțat de parteneri în dorința de a identifica şi analiza nevoile de formare la nivelul personalului din diferite categorii de companii din Europa şi de a răspunde cu expertiza educațională coroborată acestor nevoi specifice. Proiectul a fost finanțat de UE prin programul Leonardo da Vinci, iar partenerii doresc să îşi exprime recunoştința Comisiei Europene pentru sprijinul acordat fără de care acest proiect nu ar fi fost posibil.

Manualul a fost elaborat ca suport de curs pentru programul de formare a trainerilor ADEC, dar poate fi folosit ca punct de plecare în elaborarea programelor dvs. de

Scanned with OKEN Scanner

training. Mai multe informații despre programele de formare şi despre datele de contact ale partenerilor puteți găsi la sfârşitul manualului.

Autorii doresc să mulțumească Ninei Nina HoËevar pentru efortul extraordinar şi viziunea ei. Fără ea acest manual nu ar fi fost realitate.

În numele echipei de proiect ADEC,
Kurt Karsten Andersen
Coordonator de program

Membrii echipei de program :

Andreas Lercher, Lerchertrain, Austria
Bernarda Potocnik, Glotta Nova, Slovenia
Kurt Karsten Andersen, Human Communications Centre, United Kingdom
Manfred Niedermeyer, Training Company, Germany
Marion Lercher, Lerchertrain, Austria
Tatjana DragoviË, Glotta Nova, Slovenia

Scanned with OKEN Scanner

1

Cadrul General al Programului

Introducere

Acest capitol prezintă o gamă largă de subiecte relaționate contextelor de formare (tip training), fie direct - precum tipologiile training-urilor, design-ul programelor de training, modele de elaborare rapidă a programelor de training, tehnici de evaluare - sau indirect, precum cele două modele de comunicare: unul denumit "modelul de comunicare PNL" (VAKOG, Rapport, comunicare verbală şi non-verbală) şi celălalt "modelul abordării interactive". Modelele de comunicare sunt complementare şi sunt oferite ca perspective diferite de abordare a procesului de comunicare ce pot fi funcționale simultan într-o situație reală de comunicare. Modelele sunt aici prezentate pentru că ambele conțin elemente ale procesului de comunicare educațională pe care trainerul trebuie să le cunoască şi să le considere de la bun început. Dintre cele două modele, modelul interactiv poate părea unul familiar, în timp ce modelul PNL este unul ceva mai puțin cunoscut. De aceea, modelul PNL şi sistemul de reprezentare utilizat în PNL (VAKOG) sunt descrise în ceva mai multe detalii. O succintă descriere a PNL (programării neuro-lingvistice) este de asemenea prezentată în acest capitol.

Scanned with OKEN Scanner

Ce este PNL sau programarea neuro - lingvistică?

Programarea neuro-lingvistică a apărut în cadrul unui proiect de cercetare în care autorii Richard Bandler şi John Grinder (1975-76) şi-au propus elaborarea unui model de excelenţă.(în principiu pentru orice domeniu de activitate). Pornind de la interesul lor pentru psihoterapie, cei doi cercetători au început să investigheze modelele profesionale ale specialiştilor de renume din acest domeniu (Virginia Satir în terapia familiei, Frits Pearls terapia gestaltistă şi Milton Erickson în terapia prin hipnoză).

Au fost multe încercări de a defini programarea neuro-lingvistică. Potrivit lui Dilts (2000), programarea neuro-lingvistică studiază patternurile sau "programările" create de interacţiunile dintre creier, limbaj şi corp. Georges (1996) se referă la PNL ca la un "model avansat de comunicare". PNL poate prin urmare a fi considerată, printre altele, ca un model practic de comunicare ce ne furnizează un anume mod de a gândi despre oameni şi despre procesele de comunicare şi care ne oferă "instrumente pentru a identifica structuri de succes în comunicarea educaţională, terapeutică, pentru sănătate sau orice altceva" (De Luynes, 1995, în Brown, 2004). Tosey şi Mathison (2003) menţionează PNL ca formă a cunoaşterii transdisciplinare. Brown (2004) susţine că tema majoră a PNL este de a spori capacitatea de auto-înţelegere şi cunoaştere a indivizilor precum şi a celorlalţi, în mod deosebit sub aspectul preferinţelor comunicaţionale şi motivaţiilor, ceea ce face din PNL un instrument puternic pentru traineri în efortul lor de a "îmbunătăţi cunoaşterea proprie şi pe aceea a elevilor lor" (Brown, 2004, p. 518).

Fundamentele PNL

Fundamentele principale ale PNL provin dintr-o colecţie de teorii şi practici precum:

- teoria lui William James(1950) privind sistemele reprezentărilor senzoriale ca fundamentale pentru procesarea informaţiilor şi pentru experienţele subiective de cunoaştere.
- teoria gândirii aparţinând lui Gregory Bateson (1972), cu deosebire în partea despre nivelurile învăţării, dezvoltată ulterior de Robert Dilts (2000) în aşa-numitele "niveluri logice"
- teorile lui Miller, Galanter & Pribram (1960) despre orientarea spre finalităţi a acţiunilor umane
- gramatica transformaţională a lui Noam Chomsky (1965), semanticile lui Korzybski (1933) şi constructivismul radical al lui Glasersfeld (1996) care au pus bazele modelelor lingvistice elaborate de Bandler şi Grinder (1975).
- Teoria învăţării socio-cognitive a lui Albert Bandura (1985), ce accentuează importanţa observării şi modelării comportamentelor, atitudinilor şi răspunsurilor emoţionale ale celorlalţi.

Scanned with OKEN Scanner

Modele de comunicare

Obiectivele învățării

- Introducerea a două modele complementare de comunicare
- Familiarizarea cu factorii şi procesele implicate în acțiunile de comunicare

Modelul PNL de comunicare

Obiectivele de învățare

Această secțiune vă va ajuta să:

- Înțelegeți modurile în care percepem şi procesăm informația
- Descoperiți stilul dumneavoastră perceptual preferat
- Cunoaşteți modalități de adaptare a stilului dvs. perceptual preferat pentru a oferi participanților la
- training un ansamblu echilibrat de activități care să le permită TUTUROR să învețe şi să progreseze
- Învățați să deveniți mai flexibil în utilizarea canalelor senzoriale
- Câştigați abilitatea de a implementa programe de training în stil *multisenzorial*
- Învățați să aplicați principiile şi tehnicile PNL la activitățile de predare şi învățare

"Gloria in relatiile cu oamenii consta in infinita lor capacitate de a surprinde"

Ted Garratt

Predarea şi învățarea sunt prin esența lor procese ale schimbării. PNL este un model de înaltă eficiență pentru facilitarea schimbării. De aceea, PNL constituie unul dintre

Scanned with OKEN Scanner

ingredientele de bază ale acestui program de training. Unul dintre elementele esențiale ale modelului PNL este modelul comunicațional. În timp ce vă va fi prezentat, încercați să identificați modalități în care l-ați putea utiliza în activitățile dvs. de predare şi învățare.

Comunicarea

Ce este comunicarea? Sunt cuvintele comunicare, sau semnificația lor face diferența? Cum ştim dacă mesajele pe care le transmitem sunt mesajele pe care ceilalți le recepționează? Mai mult, cum putem fi siguri că mesajele pe care le primesc ceilalți sunt mesajele pe care noi le-am intenționat? Richard Bandler şi John Grinder (1979) au dezvoltat un model PNL al comunicării, bazat pe psihologia cognitivă, model care explică felul în care procesăm informația care ne parvine din mediul înconjurător. Potrivit acestui model, răspunsurile noastre interioare sunt cele care generează comportamentele exterioare. Cu alte cuvinte, acest model ne ajută să înțelegem modul în care comunicăm cu noi înşine şi cu ceilalți.

Experiența evenimentelor exterioare este facilitată de cele cinci canale senzoriale, şi anterior formării unei reprezentări pentru un eveniment oarecare:

- Eliminăm/ Ştergem - când acordăm selectiv atenție anumitor aspecte ale evenimentului comunicațional şi nu altora;
- Distorsionăm - când modificăm realitatea percepută senzorial, interpretând-o diferit față de ce este ea în fapt;
- Generalizăm - când tragem concluzii globale în baza uneia sau câtorva experiențe

Toate acestea se întâmplă când informația trece prin filtrele noastre interioare - valorile, credințele, atitudinile, amintirile, deciziile - ce ne determină acțiunile. Ceea ce este reținut sau şters va avea un efect major în formarea reprezentării interioare asupra realității. Experiența noastră este, de aceea, ceva ce literalmente noi construim în interiorul ființei noastre - şi acesta este cazul oricui implicat într-un proces de comunicare.

Mai departe, imaginile noastre interioare, semnele verbale, dialogurile interne şi afectele sunt responsabile pentru faptul că ne aflăm într-o stare psihologică sau alta (de ex. fericire, tristețe, provocare sau excitare, etc). Starea internă influențează comportamentele exterioare şi viceversa.

Scanned with OKEN Scanner

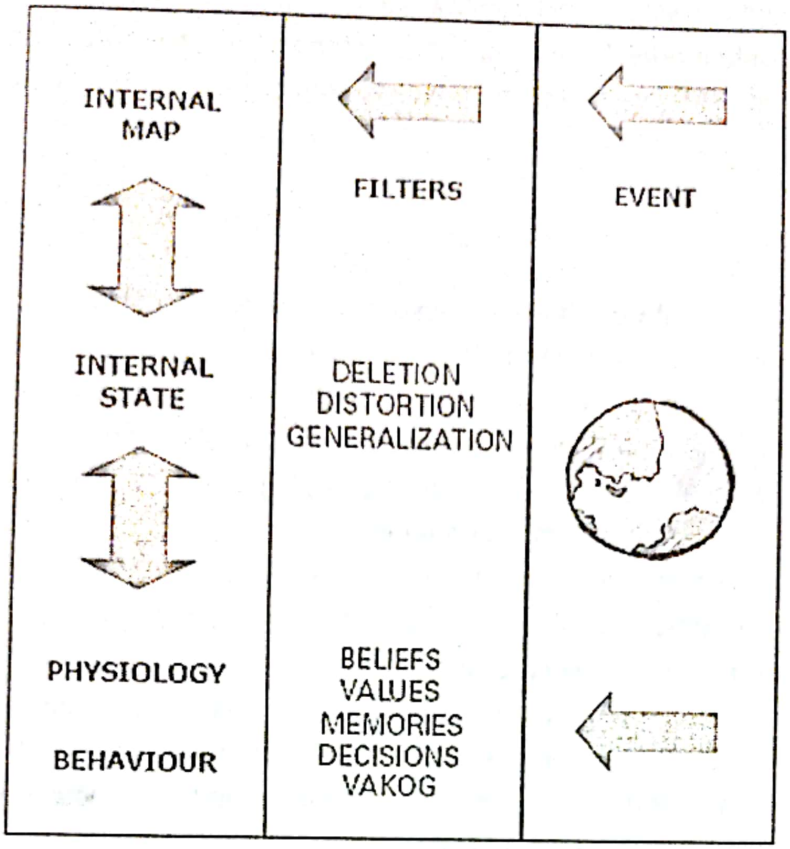


Figura 1. Modelul PNL de comunicare

VAKOG şi învăţarea

Aşa cum este prezentat şi în Fig. 1 VAKOG reprezintă "filtre" importante prin intermediul cărora procesăm informaţia primită prin canalele senzoriale. Modul în care oamenii învaţă depinde de stilul lor perceptual. Canalele senzoriale prin intermediul cărora fiecare individ preia şi stochează ulterior informaţia nouă sunt : văzul, auzul, Kinestezia, olfacţia şi gustul (ne vom referi la ele şi cu termenul VAKOG). Ele constituie filtre pe care le folosim *în exterior* pentru a cerceta şi percepe lumea şi *interior* pentru a ne cerceta şi percepe pe noi înşine; de aceea ele sunt cunoscute şi ca sisteme sau modalităţi de reprezentare.

Sistemul de reprezentare vizual este folosit *în exterior* pentru cercetarea şi informarea despre lumea exterioară în imagini, şi *interior* pentru a *ne vizualiza* gândurile. La fel, sistemul de reprezentare auditiv este folosit pentru ascultarea vocilor din exteriorul sau din interiorul fiinţei. Simţul kinestezic este utilizat *la exterior* pentru a percepe presiunea, temperatura, umiditatea şi echilibrul iar *interior* pentru a *echilibrul* intern al stărilor noastre emoţionale, cogniţiilor, etc. În culturile vestice sisteme de reprezentare vizual, auditiv şi kinestezic sunt sisteme primare. Simţurile olfactiv şi gustativ sunt mai puţin

Scanned with OKEN Scanner

proeminente şi sunt de multe ori incluse sistemului kinestezic de reprezentare.

Stilul predominant vizual

Le place să vadă lucrurile în scris, să citească de unii singuri, să privească imagini (fotografii, diagrame, grafice, etc) pentru că astfel îşi amintesc mai uşor informaţiile.

Au nevoie de "imaginea de ansamblu" şi scopul oricărei acţiuni sau proiect pentru a se putea apuca de lucru (deopotrivă profesional şi în viaţa privată).

Se orientează foarte mult după aparenţe (prima imagine sau impresie provocată de oameni este esenţială pentru ei, la fel limbajul non-verbal şi contextul)

Curaţi şi ordonaţi.

Le plac contrastele şi culorile vii, care atrag atenţia.

Vorbesc foarte repede, adesea pe un ton ridicat, sunt rar distraşi de sunetele din mediu.

Memorează uşor - de aceea acordă foarte puţin timp pentru aceasta celorlalţi.

Reţin figurile oamenilor, dar uită uşor numele lor.

Faţa este cea mai expresivă parte a corpului.

Sunt foarte buni la vizualizarea lucrurilor, întotdeauna caută imagini în mintea lor (ochii tind să se mişte spre în sus şi uşor spre stânga sau spre dreapta).

Sunt interesaţi de artele vizuale.

În timpul întâlnirilor, dezbaterilor, prezentărilor şi dialogurilor observă oamenii, încăperea, etc.

Preferă instrucţiunile scrise celor verbale.

Ştiu ce să spună, dar uneori mărturisesc că nu îşi găsesc cuvintele.

Ar prefera să demonstreze decât să ţină o prelegere.

Solicită claritate, concizie şi acurateţe - pentru că pot oferi uşor toate acestea

Stilul predominant auditiv

Le place să primească informaţia pe cale auditivă.

Se simt bine în discuţii, ascultă ce se spune, citesc cu voce tare şi ascultă muzică.

Vorbesc şi citesc cu viteză medie, în patternuri ritmice.

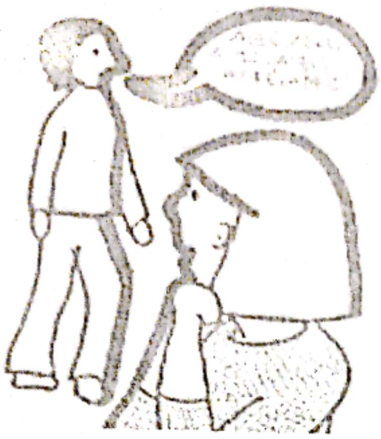
Îşi vorbesc lor înşile (cu voce tare uneori).

Sunt uşor distraşi de sunetele din mediul înconjurător.

Îşi mişcă buzele şi pronunţă cuvintele în timpul citirii.

Le face plăcere să citească cu voce tare.

Scanned with OKEN Scanner



Pot repeta şi copia tonul vocii cuiva.
Le vine greu să se exprime în scris.
Vocea exprimă sentimente şi emoţii (intensitate, tempo, culoare, etc).
Poartă mai degrabă culori din aceeaşi gamă, sau nuanţe ale aceleiaşi culori.
Vorbitori elocvenţi cu un vocabular bogat.
Pot repeta ce au auzit cuvânt cu cuvânt şi îşi amintesc cu precizie sunetele (ochii se mişcă spre stânga sau spre dreapta în timpul gândirii).
Preferă instrucţiunile verbale.

Îşi amintesc numele, dar uită feţele.
Iubesc muzica.
Sunt extrem de comunicativi, le place să sporovăiască, să participe în discuţii, dezbateri, adesea vorbesc singuri (dialog intern) şi cu ceilalţi.

Stilul predominant kinestezic:

Le place să primească informaţia prin intermediul mişcărilor corpului (sau părţi ale acestuia: mâinile, de ex.)
Le place să atingă lucrurile şi îşi amintesc cel mai bine experienţele de învăţare practică.
Vorbesc încet, cu pauze; vocea lor este adâncă.
Folosesc gesturi şi un limbaj corporal expresiv.
Vorbesc şi citesc încet, urmăresc textul cu degetul.
Ar putea avea un scris de mână dezordonat.
Iubesc culorile închise, hainele confortabile şi materialele moi.

Caută contactul corporal cu ceilalţi, iar când vorbesc stau aproape şi îi chiar ating uneori pe cei cu care vorbesc, pentru a le atrage atenţia.
Îşi amintesc emoţii şi sentimente (ţochii se mişcă spre în jos)
Au o orientare bună în spaţiu, adoră mişcarea, activitatea şi sportul.
Nu pot învăţa geografie decât dacă merg ei înşişi în locurile respective.
Învaţă prin experienţă şi îşi amintesc ce au făcut.

Scanned with OKEN Scanner

Trebuie precizat că fiecare dintre noi are un stil perceptual unic, format dintr-o combinație de preferințe vizuale, auditive, kinestezice, etc. iar caracteristicile prezentate mai sus sunt doar nişte linii generale de prezentare care să îi ajute pe traineri în munca lor cu oamenii. De exemplu, nici un om nu învață exclusiv pe cale vizuală. Cu siguranță se foloseşte şi de sistemele auditiv şi kinestezic în prelucrarea şi sintetizarea în reprezentări mintale ale informației provenind din exterior. Totuşi, capacitatea de a schimba rapid sistemele de reprezentare, adaptat la sarcina de lucru este una dintre abilitățile frecvent întâlnite la oamenii de succes. Pentru traineri este, de asemenea, important să cunoască sistemele de reprezentare curente ale participanților la programul lor formativ.

Stilul nostru preferat de reprezentare este de asemenea evident şi în limbajul pe care îl folosim. Oamenii care sortează şi îşi codifică gândurile în manieră auditivă, vor folosi mai mult decât orice un limbaj auditiv. Limbajul vizual este specific stilului vizual de reprezentare iar cel al senzațiilor, emoțiilor şi trăirilor afective este specific stilului kinestezic de reprezentare.
Mai jos este prezentată o listă de aşa-numite cuvinte de proces, listă ce include cele trei stiluri perceptuale. Dacă dorim să ne adresăm tuturor în procesul de comunicare, avem nevoie de un vocabular care să ne ajute. Adăugați propriile exemple acestei liste.

Scanned with OKEN Scanner

VIZUAL	AUDITIV	KINESTEZIC
• mi se pare • impresia că • față în față • idee neclară • în lumina • din acest punct de vedere • arată ca / seamănă cu • imagini mentale • ochiul minții • frumos, parcă-i pictat • (om) cu vederi înguste • se dă în stambă • viziune.... • este clar? • perspectivă • stați să vă arăt eu • după cum puteți vedea • îmi pare bine să te văd • sare în evidență	• numai urechi • chemați • sună cunoscut • armonie • aud/ascult vocea • să vorbim • tare şi răspicat • să discutăm • nemaiauzit • să spunem adevărul • să zicem lucrurilor pe nume • să ascultăm • să vă spun/ zic • Cum sună ....? • Să accentuăm • Conversați	• puneți • stați așa • rămâneți acolo • mi-a scăpat • prea mare deranj • să punem cărțile pe masă • trage nişte sfori • să punem punctul pe i • (mă) simt ... • rece, cald, etc • aspru, neted, etc • dur, uşor, etc • să ajungem la o concluzie • să facem • se potriveşte • conectați-vă

Exerciții

1.Pentru a putea exersa cuvintele de proces, realizați următoarea activitate. În grup de cinci participanți terminați propozițiile de mai jos folosindu-vă de patternul de limbaj specific fiecărui stil perceptual. Fiecare persoană adaugă o propoziție frazei în dezvoltare și încheie cu o conjuncție ca element de legătură pentru celălalt participant:

Exemplu:

A. "Te văd ŞI..."
"ŞI simt CĂ..."

B. "Am auzit tigrul cum rage, TOTUŞI..."
"TOTUŞI, nu **m-am simțit înfricoşat** PENTRU CĂ...."

2. Imaginați-vă că sunteți agent de vânzări imobiliare. Pentru a stimula răspunsuri

Scanned with OKEN Scanner

favorabile, pregătiți-vă o prezentare pentru clienți cu sisteme perceptuale distincte. În grupe, pregătiți un singur discurs pentru un singur sistem perceptual. Fiecare grup își prezintă strategia de vânzare celorlalte grupuri. Observați modul în care răspundeți dvs personal la prezentarea celorlalte grupuri. La final, combinați elemente extrase din fiecare dintre cele trei prezentări destinate unor stiluri de reprezentare distincte și constatați diferențele.

Sugestii

Identificați de ce lucrurile funcționează sau nu pentru cei care ar trebui să învețe.
Schimbați o abordare care nu funcționează.
Faceți mai mult din ceea ce funcționează.
Folosiți un limbaj adaptat diferitelor stiluri perceptuale.
Învățați despre propriul stil perceptual și despre eficiența acestuia.
Dezvoltați un nivel personal mai înalt de flexibilitate.
Echilibrați materialele și sarcinile de lucru cu tipul de auditoriu, luând în considerare stilurile perceptuale.
Căutați să înțelegeți de ce unul (unii) găsesc anumite aspecte ale procesului de învățare ca dificile.

Ajutați-i pe participanții la training să-și recunoască propriul stil perceptual și încurajații să-și dezvolte stilurile mai puțin folosite.
Nu uitați că training-ul va fi eficient în raport cu cei mai mulți dintre participanți dacă învățarea este multisenzorială.

Sumar

Fiecare informație trece printr-un proces de filtrare internă.
Starea în care ne aflăm ne determină comportamentele exterioare și viceversa, iar totalitatea comportamentelor exterioare influențează eul nostru interior.
Avem acces la evenimentele lumii înconjurătoare prin intermediul celor cinci simțuri (vizual, auditiv, kinestezic, olfactiv și gustativ)
Canalele senzoriale sunt folosite la exterior pentru a percepe lumea și la interior pentru a "re-prezenta" experiența nouă înșine.
Cu toții avem un stil perceptual unic, cu unul dintre sistemele reprezentare preluând un rol dominant.

Scanned with OKEN Scanner

Cheia învățării eficiente constă în adaptarea propriului sistem de reprezentare la sarcină.

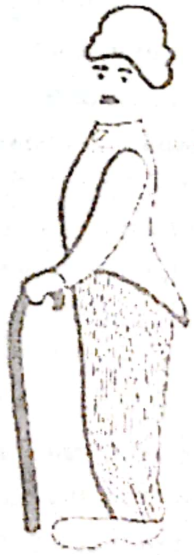
Comunicare verbală şi non-verbală

Obiective de învățare
În această secțiune veți:

- Cunoaşte diferitele niveluri ale comunicării
- Cunoaşte patternurile comunicării non-verbale
- Învăța cum să lansați eficient mesaje
- Învăța cum să vă "calibrați" grupului
- Învăța cum să creați un mediu al comunicării eficiente

Un mod de a identifica diferitele niveluri ale comunicării este prin diferențierea între cele două mari niveluri CONŞTIENT şi SUBCONŞTIENT.
Cea mai mare parte a comunicării are loc la nivel subconştient; de fapt, în mod conştient nu putem controla decât fluxul unei cantități limitate de informație. Potrivit lui George Miller (1956) aceasta reprezintă 7 plus sau minus 2 unități (vezi şi cap. Lungimea de bandă a Conştiinței)

Care aspecte ale comuncării sunt relevante pentru comunicarea eficientă?



Trei niveluri principale ale comunicării trebuie luate în considerare atunci când ne propunem un act de comunicare eficient:

- COMUNICAREA VERBALĂ

Reprezintă conținutul verbal explicit al mesajelor pe care le transmitem, cuvintele înseşi.

- COMUNICAREA PARA-VERBALĂ

Reprezintă tot ceea ce priveşte forma şi stilul comunicării verbale, dar nu constituie parte a limbajului propriu-zis: tonul, intonația, timbrul, ritmul, viteza şi pauzele în vorbire.

- COMUNICAREA NON-VERBALĂ

reprezintă tot ceea ce transmitem prin intermediul limbajului corporal, prin mimică, respirație, contact vizual, etc.
Potrivit lui Albert Mehrabian (1972), comunicarea globală este alcătuită din 55% limbaj corporal, 38% comunicare para-verbală şi numai 7% comunicare verbală propriu-zisă.

Scanned with OKEN Scanner

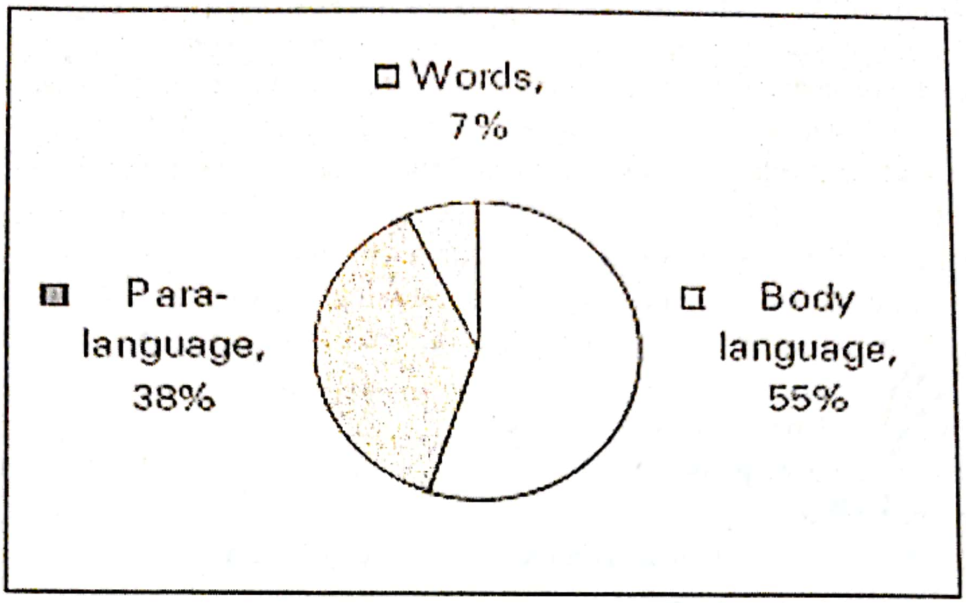


Figura 2. Distribuția elementelor comunicării, după Mehrabian (1972).

Totuşi, Hargie şi Dickson (2004) menționează că această estimare nu trebuie considerată într-o manieră absolută şi că, proporțiile reprezentativității comunicării verbale în mediile unde există armonie între cele trei forme de comunicare sunt puternic subestimate de această distribuție (în secțiunea din manual unde este prezentată abordarea interactivă, autorii menționează şi o a patra formă de comunicare: cea extra-verbală, reprezentând factorii exteriori ai comunicării, de ex. mediul comunicării).

Cum putem transmite mesaje eficient?

Ideal, într-o comunicare eficientă toate trei nivelurile comunicaționale sunt în concordanță unele cu celelalte, altfel, receptorul "simte" mesajul ascuns şi, conştient sau inconştient, reconstruieşte singur o versiune a adevărului comunicațional, funcție de restul de 93% din afara cuvintelor explicit folosite pentru formularea mesajului. Un asemenea tip de comunicare se numeşte incongruent. Un exemplu practic de incongruență între nivelurile verbal şi para-verbal de comunicare este dat de situația în care formulezi o comandă pe un ton ridicat. De obicei comanda se formulează cu un ton coborât pentru că un ton ridicat este în mod firesc asociat interogațiilor.

Care este semnificația comunicării ?

O comunicare de succes nu se încheie când a fost transmis mesajul. Semnificația mesajului depinde şi de răspunsul pe care îl primim. Când persoana căreia îi transmitem mesajul recepționează şi decodifică mesajul nostru, formulează aproape simultan şi un

Scanned with OKEN Scanner

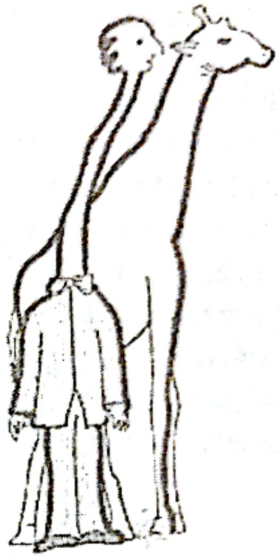
răspuns, fie el verbal sau non-verbal. Acest răspuns conferă semnificație mesajului pe care inițial l-am transmis noi.
Conştientizarea importanței mesajelor pe care le transmitem non-verbal este esențială pentru situațiile de comunicare educațională. Este baza a ceea ce constituie Rapportul (vezi secțiunea destinată acestui subiect) şi capacitatea de a răspunde flexibil şi adaptat pentru a putea face învățarea eficientă posibilă. Tehnici non-verbale specifice care pot fi folosite sunt:
Coordonarea modului de a respira cu poziția corpului (şi a umerilor)
Recunoaşterea gesturilor (bătaia cu degetele în masă, mişcarea involuntară a piciorului sub masă, foiala, etc.) şi construirea de răspunsuri non-verbale adecvate în raport cu acestea.
Recunoaşterea şi valorizarea expresiilor faciale.
Recunoaşterea posturilor şi răspunsul adecvat în raport cu diferitele posturi adoptate de partenerii de comunicare .
Acordul înălțimilor corporale în relația de învățare (în situațiile de antrenament e bine să nu stați în picioare lângă cel care învață şi stă pe scaun, de exemplu).
Susținerea intervențiilor de comunicare din partea participanților la training prin mişcări ale copului (ex. trainerul dă uşor din cap aprobator).
Ascultarea care oferă constant un feedback non-verbal al recepționării mesajului primit poate constitui un model acțional pentru participanți, în situațiile ulterioare în care dvs. trebuie să vorbiți.
Recunoaşte non-verbal situațiile în care persoana care a adresat o întrebare a primit un răspuns pe care îl poate accepta sau cu care poate să mai lucreze, sau situațiile în care acest lucru nu s-a întâmplat.
În cazul unei tensiuni sau a unei conversații care se prelungeşte la nesfârşit, creează imediat o pauză de energizare.
La fel de importantă ca şi recunoaşterea şi sincronizarea non-verbală față de ceilalți, este şi atenția la propriul limbaj corporal. Întregul nostru sistem psihic este conectat la starea noastră emoțională, iar acest lucru poate fi destul de evident pentru grupul de participanți la programul de training. De aceea, riscul ca ceea ce transmiteți non-verbal să vă trădeze este foarte mare, dacă, spre exemplu spuneți că totul este în regulă, dar spunând aceste cuvinte vă simțiți foarte supărat. Aceasta nu înseamnă însă că vă recomandăm să vă transformați în nişte roboți capabil de un uriaş auto-contol. Mai degrabă, este recomandabil să fiți deschis şi acțiunile dvs. de comunicare trebuie să se producă într-o relație de congruență constructivă a comportamentelor verbale cu cele non şi paraverbale. A avea " o stare proastă" nu e o crimă. trebuie doar să ştiți cum să o faceți să "lucreze" pentru dvs în noul rol: acela de trainer.

Exerciții:
1. POSTURI SIMETRICE

Scanned with OKEN Scanner

Lucrați în perechi.
Persoana "A" stă față în față cu persoana "B" şi îi reflectă acestuia ca într-o oglindă mişcările corpului, gesturile şi expresiile faciale. Limbajul corporal al persoanei "B" poate fi uşor exagerat.
După 1 minut, cele două persoane îşi schimbă rolurile între ele.

2. SINCRONIZAREA PATERNURILOR RESPIRATORII



Lucrați în perechi.
Persoana "A" întinde brațul stâng sau drept şi îl aşează pe umărul persoanei "B". Când persoana "B" inspiră şi expiră, persoana "A" face la fel, urmând întocmai patternul respirator al persoanei "B".
Repetați de trei ori.
Apoi, persoana "A" ridică uşor brațul de pe umărul persoanei "B" când aceasta inspiră şi îl lasă din nou pe umărul persoanei "B" când aceasta expiră. În acest fel persoana "A" oferă feedback persoanei "B".
După ce mai repetă de trei ori, cele două persoane din pereche schimbă din nou rolurile.

3. ASCULTAREA ECOULUI

Lucrați în perechi.
Fiecare persoană vorbeşte pentru 30 de secunde.
Partenerii ascultă şi apoi repetă tot ce a spus celălalt cât se poate de precis (sunete, timp, intonație, ritm, etc). După, cei doi parteneri schimbă rolurile. După trei repetiții cei doi parteneri îşi oferă reciproc feedback cu privire la felul în care au funcționat ca ecou al celuilalt.

Sugestii

Iată câteva tehnici non-verbale care să vă ajute să vă "calibrați" grupului (Jensen, 1994):
Priviți sistematic încăperea pentru a stimula şi întreține atenția auditoriului.
Căutați semnale mai puțin evidente (schimbări de postură, de respirație, sprâncene ridicate, zâmbete, priviri schimbate între participanți, etc) şi faceți scurte pauze în acțiunea educativă condusă, pentru a lăsa loc de întrebări şi comentarii din partea participanților.
Când cineva vorbeşte faceți un pas înapoi, decât înainte, pentru a crea sentimentul

Scanned with OKEN Scanner

includerii tuturor participanților în discuție.
Stabiliți contactul vizual și, dacă se cade, zâmbiți (chiar și din priviri)
În interacțiuni, adoptați posturi de deschidere și împărtășire
Păstrați o privire interesată (sau o stare de curiozitate) când cineva (chiar și dvs) vorbește.
Dacă trebuie să folosiți mâinile, faceți-o cu gesturi largi, deschise.
Dacă un participant are tendința de a domina, întrerupeți contactul vizual într-o manieră politicoasă și cuprindeți cu privirea întregul grup de participanți.

Sumar
Semnificația comunicării stă în răspunsurile pe care le primim.
Sunt două mari niveluri ale comunicării care apar în conștient și în subconștient.
Cheia comunicării eficiente stă în crearea Rapportului (sincronizării) cu auditoriul (și dvs. înșivă)
Prin intermediul comunicării non-verbale mai mult conținut este transmis și acceptat decât prin intermediul comunicării verbale.
Cei care ascultă compară ceea ce văd cu ceea ce ascultă. Comunicarea verbală și non-verbală a unui trainer charismatic sunt în armonie una cu cealaltă.

Abordarea interactivă

Obiective de învățare:
În această secțiune veți:
- Învăța care este modelul interactiv al comunicării
- Aprofunda elementele constitutive ale procesului de comunicare

Totul este comunicare
"Nu poate să nu comunicăm". Această faimoasă propoziție a lui Watzlawick (Watzlawick et al., 1967) descrie clar realitatea comunicării. O manieră pozitivă de a o reformula ar fi să spunem "totul este comunicare"

Un element cheie în programele de formare îl constituie competențele trainerilor de comunicare. Aceasta se referă la capacitatea de a comunica eficient cu oamenii. Iată de ce modelele de comunicare sunt prezentate de la începutul manualului. Vom explica, de asemenea, consecințe ale modului în care înțelegem procesele de comunicare asupra designului și implementării programelor de training. O foarte succintă examinare a teoriei

Scanned with OKEN Scanner

comunicării interactive ar putea clarifica problema.

Modelul comunicării interactive

Potrivit modelului comunicării interactive toate procesele de comunicare pot fi descrise în termenii a patru dimensiuni, ca în desenul de mai jos:

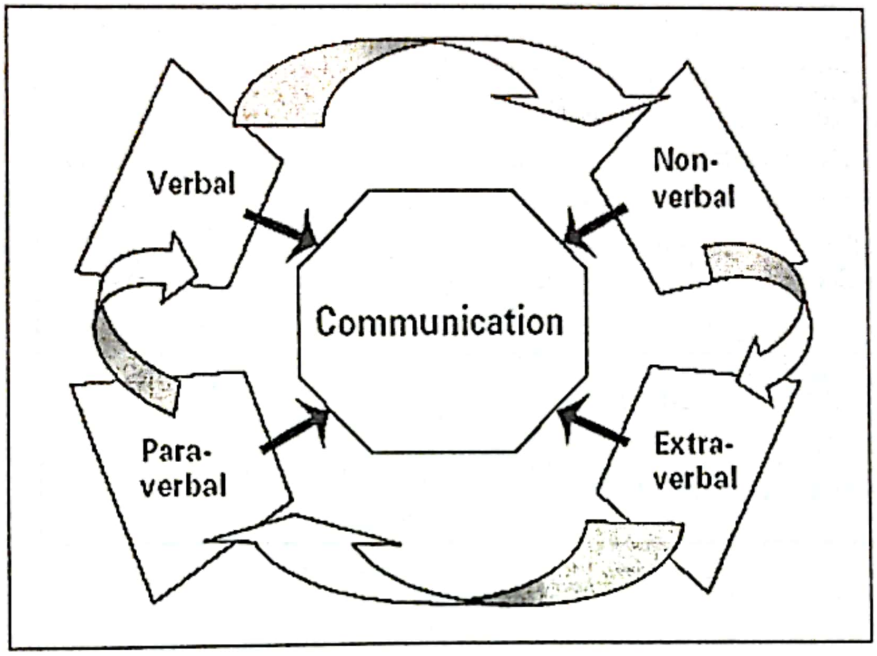


Figura 3.Modelul comunicării interactive .

Calitatea comunicării depinde de aceste patru dimensiuni. Pe lângă nivelurile mai cunoscute ale comunicării verbale şi non-verbale (de ex. gesturi, mimica, postura) există şi nivelul comunicării para-verbale (intensitate, tempo, pauze, râs, etc) şi unul extra-verbal (de ex. sincronizarea, mirosurile, îmbrăcămintea, contextul în general) care joacă un rol foarte important.

Calitatea propriu-zisă a oricărui proces de comunicare implică fiecare din aceste niveluri ale comunicării pentru toţi participanţii la actul comunicării. Dacă schimbăm şi numai un sigur element, calitatea întregului proces comunicativ se va schimba.

Aceasta poate fi ilustrată printr-un exemplu: imaginaţi-vă pe dvs.,un trainer profesionist îmbrăcat ponosit la următoarea întâlnire de training pe care o aveţi în agenda de lucru. Toate celelalte sunt exact ca altădată. Chiar şi numai aspectul vestimentar s-ar putea să schimbe semnificativ modul în care participanţii vă acceptă sau nu prezenţa şi

Scanned with OKEN Scanner

activitatea, ceea ce va influența întregul program de training. Ați schimbat doar un detaliu de comunicare non-verbală şi totuşi întregul proces comunicativ este diferit.

Nivel	Oral	Scris
Verbal	Text vorbit	Text scris
Non-verbal	Mimica/gesturi/postura Contactul vizual	Imagini /grafice Expunere/Culoare/Format
Para-verbal	Volum/Ritm Râs / pauze	Punctuație/Editare
Extra-verbal	Timp/Spațiu/Lumină/Vestimentație Aspecte tactile şi olfactive	Imagine de ansamblu Calitatea hârtiei Orientarea pe țintă a grupului

Figura 4. Surse verbale, non-, para- şi extra-verbale ale comunicării.

Calitatea comunicării este influențată de un număr uriaş de factori, parte dintre aceştia fiind acoperiți de modelul comunicării interactive (sunt şi factorii psihismului intern pe care trebuie să îi luăm în considerare). Iată de ce o situație de comunicare nu poate nicicând fi repetată în mod identic. Ceva va fi întotdeauna diferit. De aceea, considerăm fiecare act de comunicare un eveniment unic şi irepetabil. Cu cât sunt mai mulți oameni implicați în acțiunea de comunicare, cu atât mai complex devine procesul comunicațional.

Comunicarea presupune mult mai mult decât un transfer de mesaje informaționale. Mesajele sunt transmise la nivel verbal. Dar modul în care sunt înțelese mesajele, dacă sunt înțelese, sunt aspecte care depind de un număr imens de factori.

Dilemele comunicării

Toate programele de training implică comunicare, iar comunicarea depinde, aşa cum am arătat deja de un număr foarte mare de factori. De aceea, în mod evident, succesul unui program de training depinde de un număr foarte mare de parametri. Trainingurile sunt

Scanned with OKEN Scanner

acte de comunicare cu nivel foarte înalt de complexitate, în cadrul cărora nici un trainer nu poate controla absolut toate aspectele.
Astfel putem crede că se creează o situație imposibilă atunci când realmente ne dorim ca trainingul pe care îl conducem să fie un succes. Cum putem totuşi să planificăm şi să implementăm un program de formare cu şanse mari de reuşită, în condițiile atât de multor factori care influențează situațiile de comunicare în cadrul experiențelor de învățare? Cum putem rezolva această dilemă?
Probabil cel mai rezonabil răspuns pentru o asemenea întrebare constă în atenția pe care o acordăm formării competențelor noastre (ale trainerilor) de comunicare educațională. Doar în acest fel putem face față complexității procesului de comunicare. Un bun trainer trebuie să fie un expert în comunicare, dincolo de un foarte bun specialist în domeniul său de specialitate. Un trainer de succes deține, mai mult, un foarte înalt nivel al capacității empatice şi receptivitățiii senzoriale care îi permit să răspundă flexibil situațiilor neprevăzute, să dezvolte inițiative noi şi să analizeze metalingvistic evenimentele de comunicare. Cu alte cuvinte, un trainer de succes trebuie să fie un expert în comunicare, sensibil şi empatic.
Competențele de comunicare de bază sunt prezentate în acest manual (de ex. în secțiunea despre comunicarea verbală şi non-verbală, sau în secțiunea despre patternurile de limbaj şi despre tehnicile de antrenament). În continuare sunt prezentate câteva foarte importante competențe "secundare" absolut necesare oricărui trainer.

Empatia
Empatia este abilitatea oamenilor de a se pune pe ei înşişi în locul celorlalți şi de a-şi imagina sentimentele, trăirile şi modul lor de a percepe şi înțelege lumea şi de a acționa. Persoanele empatice sunt capabile şi pregătite să accepte o perspectivă nouă, de ex. să se pună pe ei înşişi în rolul şi poziția celorlalți (vezi şi secțiunea despre pozițiile perceptuale, care sunt utile pentru formarea acestei abilități) În acest mod, persoanele puternic empatice pot să perceapă fidel starea afectivă a celorlalți parteneri de comunicare.
Un bun trainer deține întotdeauna un foarte înalt nivel al capacității empatice. Aceasta îl face capabil să simtă caracterul complex al proceselor de comunicare şi, de aceea, să manageriezе mai eficient un program complex de formare. Empatia presupune ca trainerul să fie capabil să simtă împreună cu cei care învață, să adapteze detaliile programului de formare la trebuințele individuale ale participaților. Un trainer care demonstrează capacitate empatică creează participanților sentimentul că ei contează, că sentimentele, valorile şi punctele lor de vedere sunt importante. Acesta este o forță motivatoare excepțională pentru oricine învață.

Procesele meta-comunicării
Meta-comunicarea este comunicarea despre comunicare. Partenerii procesului de

Scanned with OKEN Scanner

comunicare îsi concentrează atenția pe un nivel perceptual nou. Ei analizează modul de comportare al fiecăruia în procesul comunicării. Este nevoie de curaj din partea tuturor participanților la procesul metacomunicării şi e nevoie de pregătirea fiecăruia pentru a-şi întoarce privirile asupra propriului comportament într-o analiză "din afară". Analiza comportamentelor comunicaționale se face într-o abordare strategică, de pe o poziție de respect față de persoanele participante şi cu o atitudine de deschidere față de sugestiile formulate.

Watzlawick (Watzlawick et al., 1967) subliniază importanța metacomunicării, dar specifică cerințele particulare ale unui proces de metacomunicare de succes: "abilitatea metacomunicării nu este singura condiție sine qua non pentru o comunicare de succes, dar este intim legată de uriaşa problemă a recunoaşterii de sine şi a celorlalți."

Flexibilitatea

Flexibilitatea este abilitatea de adaptare la cerințele şi condițiile de mediu în schimbare. În cibernetică şi în PNL, flexibilitatea sunt analizate cu referire la aşa-numita "lege a varietății", care afirmă că partea sistemului cu cel mai mare grad de flexibilitate de comportament este cea care controlează întregul sistem. Trainerii flexibili au structură de personalitate adaptativă, nerigidizată. Datorită unei capacități empatice superioare, ei percep situațiile inedite dintr-un program de training şi adaptează activitatea propusă aproape instantaneu, pentru a face față situației. Capacitatea de a gândi constant alternative de răspuns şi acțiune şi de a recunoaşte în orice moment oportunitățile pe care le prezintă o situație în continuă schimbare pentru a le putea transforma în realitate constituie, de aceea, o foarte importantă trăsătură de format.

Sumar

Această secțiune s-a concentrat pe factorii cheie şi pe procesele implicate în comunicare. Au fost prezentate modalități de înțelegere ale diversității tipurilor şi stilurilor de comunicare dar şi subliniată nevoia adaptării trainerilor la aceste diferențe, procese adaptative ce reclamă sensibilitate, empatie şi flexibilitate şi, în general, înalte competențe de comunicare.

Scanned with OKEN Scanner

Rapport (Sincronizarea) şi strategia PRLL (RSCC)

Obiective de învățare:
Această secțiune vă va ajuta să :

- Cunoaşteți modalități de a stabili rapport (sincronizare)
- Înțelegeți de ce este important să dezvoltați competențe de "calibrare"
- Familiarizați cu strategia PRLL (RSCC)

Rapport (sincronizare)

Ted Garratt (1997) susține că " dintre toate competențele de bază folosite în relația dintre trainer şi participanții la programul lui de formare, rapport-ul (sincronizarea) constituie fundamentul pentru toate celelalte"(p.15). Rapport-ul este "dansul" ce apare în mod natural la întâlnirea dintre doi oameni. Este un mod de armonizare care creează sentimentul recunoaşterii, de obicei în afara spațiului conştiinței.

Cu toții am trăit experiența rapport-ului cu unii oameni ca un fenomen natural când ni se părea că suntem pe aceeaşi lungime de undă cu celălalt. În acest context, conversația se dezvoltă de la sine, ne simțim confortabil în compania celuilalt, acceptăm viziunile despre lume ale celorlalți chiar şi atunci când aceste sunt radical diferite de ale noastre, şi cel mai mult învățăm unii de la ceilalți. chiar dacă majoritatea oamenilor au trăit rapport-ul în experiențe de tip unu-la-unu, sau chiar în formate mai structurate (de ex. în Întâlniri de management), crearea rapport-ului cu un grup poate fi ceva mai dificil. Aici toți factorii amintiți anterior ca influențând major procesele de comunicare (VAKOG, comunicarea verbală şi non-verbală, abordarea interactivă, sistemul 4-mat) devin foarte importanți pentru că de deplina lor funcționare depinde instalarea sau nu a rapport-ului. Şi poate motivul cel mai important pentru care rapportul este o prioritate este că el reprezintă cel mai fecund criteriu pentru instalarea unei atmosfere de învățare, deschidere şi curiozitate de care deopotrivă trainerii şi participanții au nevoie într-un context de formare.

Calibrarea

Utilizând deprinderile de observare pentru a surprinde toate aspectele menționate mai sus, demonstrăm şi ceea ce se numeşte capacitatea de *calibrare*. Calibrarea este pre-condiția sau primul pas al procesului de identificare a ritmului comun cu partenerul relației de comunicare, ceea ce reprezintă prima etapă a strategiei PRLL (explicată în

Scanned with OKEN Scanner

cele ce urmează). Pe parcursul fazei de calibrare, în calitate de traineri, identificăm preferințele participanților şi ne familiarizăm cu profilul grupului. De altfel, capacitatea de calibrare ne ajută să ne recunoaştem şi propriile stări afective într-o mai mare măsură. Astfel, putem identifica starea cea mai eficientă pe care am putea-o active în rolul de traineri (ca de exemplu atunci când suntem nevoiți să facem o prezentare, sau să precizăm instrucțiunile pentru un exercițiu, imediat după ce am antrenat grupul într-un exercițiu de energizare).

Strategia PRLL (RSCC)

Odată ce ne-am familiarizat cu probleme precum stilurile de învățare specifice, prezența sau nu a anumitor competențe, aspecte specifice de personalitate pe care participanții le arată prin intervențiile lor în procesele de comunicare (verbală, para sau non-verbală), începem procesul de ritmicizare (identificare a ritmului comun cu participanții la programul de formare). De exemplu, am putea decide să ne potrivim patternurilor limbajelor vizuale (dacă acestea sunt predominante în grup) sau poate formatului "de ce" (explicat în secțiunea destinată explicitării sistemului 4-mat) furnizând argumente pentru prezentarea unităților de conținut şi succesiunii acestora şi, de aceea, am iniția procesul "ritmicizării" la modelele celorlalți de a privi viața. Ne-am putea adresa dimensiunii valorice, dacă acestea au fost explicit demonstrate în faza de familiarizare (unele categorii de participanți, de ex. farmaciştii, găsesc precizia ca fiind extrem de importantă şi a sublinia importanța acestei trăsături de la bun început, ar putea fi o cale de succes pentru identificarea ritmurilor comune cu un astfel de grup de participanți).
Trainerii trebuie să "jongleze" cu multe stiluri de învățare diferite, cu tipurile de personalitate , cu patternurile de comunicare verbală şi non-verbală, aproape simultan pentru a se asigură că discursul şi inițiativele lor "ating" cât se poate de mulți dintre participanți. Aceasta conduce de cele mai multe ori la instalarea a ceea ce numim Rapport (sincronizare) nu doar cu anumiți indivizi din grup ci cu întregul grup de participanți.
Odată instalată starea de rapport, putem verifica dacă este momentul potrivit pentru a începe să Conducem. Una dintre cele mai eficiente tehnici de verificare a oportunității inițierii rolului de conducător al grupului este de a verifica mai întâi la nivelul comunicării para şi non-verbale.

Scanned with OKEN Scanner

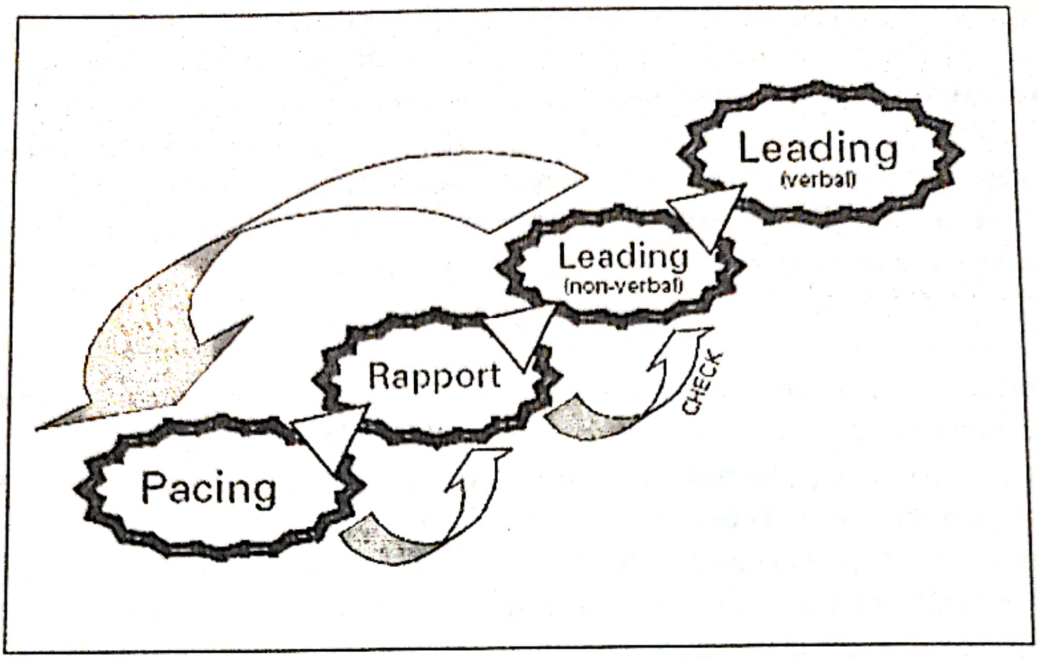


Figura 5. Modelul PRLL pentru comunicare eficientă

Aceasta înseamnă că odată ce am stabilit Rapport-ul, putem iniția schimbarea unui gest sau a unei mişcări, putem impune ritmul vorbirii, tonul sau iniția un zâmbet pe care celălalt/ ceilalți îl preia(u) şi îl continuă pentru ei înşişi. Abia atunci ştim că este cazul să iniţiem Conducerea verbală (pentru introducerea unei noi sarcini, a unui nou subiect, comentariu, etc).

Sugestii

Competenţe şi priceperi cheie pentru instalarea Rapport-ului (sugerate de Ted Garratt , 1997):

Începe într-o manieră pozitivă (salută participanţii, dacă numărul acestora vă permite, informal printr-un zâmbet sau ceva mai formal printr-o strângere de mână). Transmiteți căldură şi sinceritate şi arătați că sunteți sincer interesat să fiți în locul şi la momentul respectiv împreună cu participanții. Alte elemente cheie pentru un început pozitiv sunt: muzica, contactul vizual, vocea limbajul pozitivant.

Calibrare fină cu psihologia şi postura (Zâmbiți, căutați semnale individuale de la participanți, iniţiaţi rapport-ul cu participanții cheie, umorul este utile pentru calibrarea respiratorie, surprindeți gesturi şi calibrați-vă lor utilizând gesturile proprii).

Utilizează tonalităţi variate (fiți atent la nivelurile de volum, la ritmul şi tempo-ul vorbirii participanților, acordați atenție tonalității, accentuărilor şi pauzelor)

Identificaţi patternurile de limbaj ale participanţilor (cuvintele vă dezvăluie dacă participantul preferă stilul vizual de reprezentare şi procesare a informației, sau alt stil;

Scanned with OKEN Scanner

identificați acest stil şi calibrați-vă lui).
Utilizați patternuri de limbaj din aceeaşi gamă (vezi secțiunea despre patternurile de limbaj)
Identificați situațiile în care Rapportul este absent (este nevoie de perpetuă vigilență față de grup şi față de dumneavoastră înşivă; este foarte uşor ca trainerul să devină absorbit de propria activitate şi să rateze toate semnalele care vin de la grup; a putea distribui atenția şi spre comportamente exterioare şi spre cele interioare, este o capacitate care cere foarte multă practică, dar este posibilă.

Sumar
Rapport-ul (Sincronizarea) este una dintre cele mai eficiente strategii de a crea condiții propice pentru învățarea într-un context de training. Utilizând strategia RSCC (PRLL), care cuprinde pre-faza calibrării (observarea şi înregistrarea unor dimensiuni esențiale şi definitorii ale proceselor de comunicare), urmată de ritmicizare, sincronizare, conducere non-verbală şi apoi conducerea verbală propriu-zisă putem asigura configurarea unui climat de învățare bazat pe curiozitate şi interes. Sunt multe sugestiile ce pot fi formulate pentru a crea Rapport-ul într-o manieră subtilă şi extrem de eficientă.

Cercul competențelor

Obiective de învățare
În această secțiune veți:

- Înțelege noțiunea de competență prin intermediul unui cadrul conceptual în care sunt operate distincții între cinci "arii" de competență: profesional, social, strategic, individual şi intercultural.
- Învăța să considerați toate cele 5 arii de competență în procesul de elaborare şi de implementare a unui program de training.

Competența

Rezistenta unui lant este data de cea mai slaba veriga.

Proverb

Cercul competențelor este un model util pentru înțelegerea a ceea ce implică procesul dezvoltării de competențe. Competența denumeşte abilitatea ființei umane de a realiza o anumită sarcină / activitate în mod independent. În contextul programului acestuia de formare a trainerilor, competența de bază ce trebuie formată este aceea de a elabora şi implementa programe de formare destinate

Scanned with OKEN Scanner

mediului companiei din care provine participantul. Un mod de a ne raporta la această competență constă în a o defini ca o competență complexă, ce ia naștere la intersecția a cinci arii de competență distincte dar intersectabile. Este important de amintit că în stabilirea categoriilor precum aceea a "ariei de competență", creăm un cadru conceptual menit să conștientizeze asupra complexității noțiunii de competență. Trebuie de asemenea menționat că obiectivul este acela de a înțelege și de a lucra cu ființa umană în totalitate, iar scopul modelului este de a ne facilita înțelegerea profundă a tuturor aspectelor implicate.

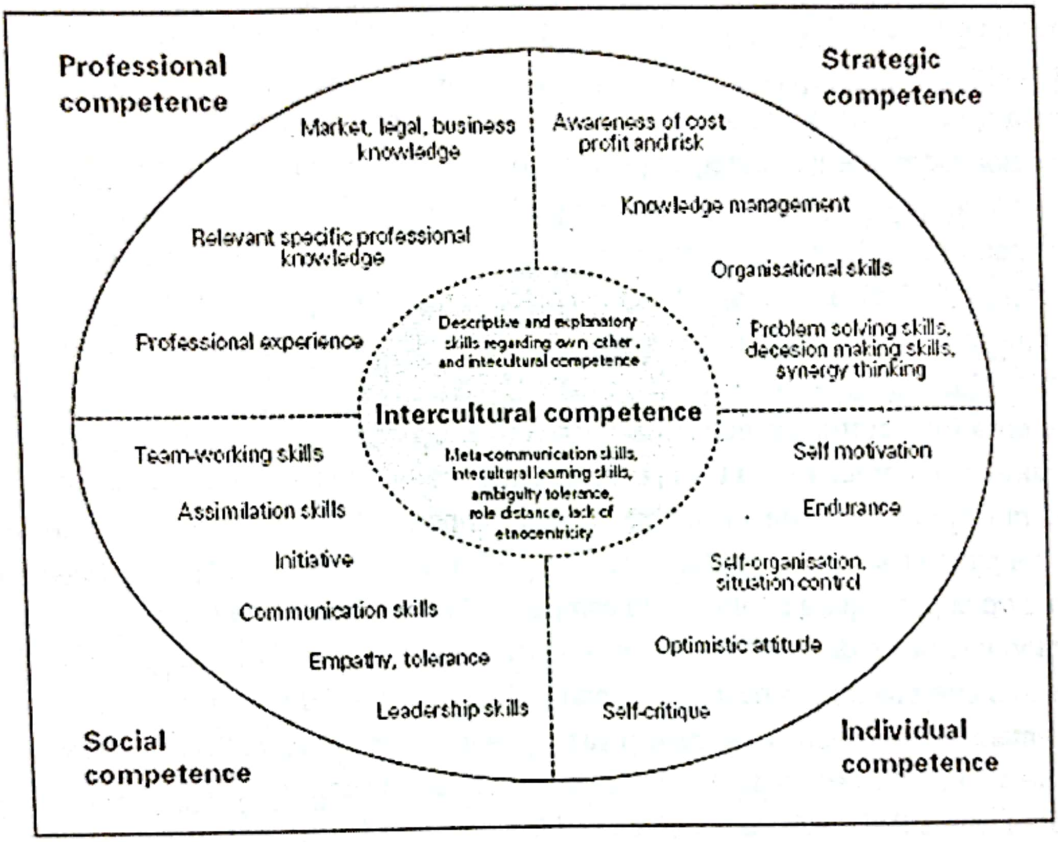


Figura 6. Cercul competențelor

Cercul competențelor poate fi explicat ca un fel de "hartă" a "teritoriului" competenței. Poate fi util în privința elaborării proiectelor de training, pentru că atrage atenția asupra elementelor implicate și în acest fel furnizează de la bun început "material" pentru achizițiile mari, propuse prin obiectivele învățării.

Distingem între cele cinci arii de competență, de altminteri, intersectabile:

Competența individuală: competențele de nivel individual sau "dispozițiile" personale de bază. Comportamentele gata conturate și abilitatea utilizării tehnicilor de auto -

Scanned with OKEN Scanner

optimizare, precum şi soluția pachetelor de sarcini sunt elemente cheie ale competenței individuale.

Competența socială: colecția abilităților care ajustează comportamentul individual la ritmurile şi trebuințele socialului. Comportamentul social competent conectează individul şi scopurile acțiunilor lui la credințele şi valorile grupului. Aceste abilități sunt adesea denumite *'soft' skills* şi cuprind: abilitățile de facilitare a spiritului de echipă, motivația şi entuziasmul cooperării cu alți oameni (colegi sau clienți) cu scopul atingerii obiectivelor comune.

Competența profesională: abilitatea de a răspunde la sarcini profesionale în acord cu cerințele /expectanțele într-o manieră responsabilă şi independentă. Deprinderile şi cunoştințele cerute constau în mare în experiența (rutina), înțelegerea în raport cu chestiuni specifice de lucru şi capacitatea de a rezolva probleme în raport cu specificul tehnic al profesiei.

Competența strategică: capacitatea de a reflecta în raport cu contextul lărgit al problemelor. Competența strategică priveşte în principal funcționalitatea la nivelul Implementării obiectivelor organizației, dar şi ale indivizilor. În contextul educației adulților competențele strategice sunt analizate în mod deosebit din perspectivă organizațională. Problema în acest context este: cum poate fi conținutul programului de training organizat astfel încât ceea ce se învață să sprijine dezvoltarea şi la nivelul organizației?

Competența interculturală: comportamentul eficient şi constructiv în context intercultural este caracteristica unei persoane intercultural competente şi de aceea competența interculturală devine din ce în ce mai importantă. Tot mai multe organizații intervin pe piețe străine. Comportamentele de succes dincolo de granițele țării devine o problemă de supraviețuire pentru multe companii. Mai mult, societățile civile şi organizaționale devin din ce în ce mai mult definite de multiculturalitate.
Competența interculturală presupune ca oamenii să fie capabili de a aplica competențele lor profesionale, sociale şi strategice în cooperare cu patternuri culturale diferite de cele de proveniență. O abilitate de bază în acest caz este de a învăța acceptarea diversității decât de a încerca să-i faci pe toți să funcționeze după unul şi acelaşi model.

Sumar

Competența poate fi vizualizată ca incluzând cinci arii ce trebuie deopotrivă dezvoltate şi care sunt într-un continuu joc de intersectări unele cu celelalte.
Este important să includem toate ariile de competență în procesul proiectării şi implementării programelor de training.

1. Competența profesională

Scanned with OKEN Scanner

2. Competența individuală
3. Competența socială
4. Competența strategică
5. Competența interculturală

Tipologia programelor de training

Obiective de învățare
Această secțiune vă asigură:
O privire generală asupra tipurilor de training
Conştientizarea aspectelor implicate în elaborarea programelor de training
Abilitatea de a alege tipul "potrivit" de training în raport cu obiectivele formării

Tipuri de training
O tipologie a programelor de training presupune o clasificare a acestora în categorii distincte, ceea ce poate fi util pentru conştientizarea caracterului complex şi importanței proceselor de elaborare a proiectelor de training. Vă poate servi în clarificarea obiectivelor formării şi ca suport pentru selectarea celor mai adecvate strategii acționale în raport cu situația de formare. Mai jos este prezentată o listă de metode de formare utilizate în cadrul diferitelor tipuri de training.

1.Training-uri informative :
studiu de caz cu prezentări din partea participanților
prelegeri şi dezbateri
constituirea şi interpretarea unui studiu de caz

2. Training-uri interactive :
workshop-uri, activități în spațiu liber (în afara sălii de training)
simulări, jocuri de rol, sensibilizări
interviuri/chestionare de auto-evaluare

Tipologia programelor formative
Tipul de training va fi adaptat pentru a vă servi să dezvoltați competențele pe care vi le-ați propus. Utilizând cercul competențelor putem rapid clarifica aria de competență pe care ne centrăm într-un program anume. Un training centrat pe competențele profesionale focalizează intens pe câştiguri de natură cognitivă. Un mod de a clasifica programele de training este de a le separa în două grupe: training-uri informative şi training-uri centrate pe formarea *soft skills*.

Scanned with OKEN Scanner

Training-uri informative

Această formă de training este în principal utilizată pentru transferul de conținuturi profesionale cu scopul dezvoltării competențelor profesionale. Transferul pur de informație este țința. Acest tip de training focalizează în mod deosebit pe câștiguri în plan cognitiv. Repertoriul metodelor ce pot fi utilizate în acest tip de training este de aceea unul redus la:

Transferul de informație - cu cât mai bine organizată este informația cu atât mai uşor va fi ea de transmis, receptat şi reținut de către participanți.

Aprofundarea cunoştințelor -Training-urile informative necesită, în ciuda orientării lor predominant cognitive, o pregătire atentă!

Transferul de conținut cognitiv trebuie structurat foarte bine. Aceasta solicită o foarte fidelă cunoaştere a ariei de conținut. Training-urile informative sunt centrate pe aspecte cognitive. Aceasta înseamnă că predarea şi practica informației concret factuale stă în centrul training-urilor informative. Este, de aceea extrem de Importantă mai întâi o foarte bună structurare a conținuturilor învățării şi apoi includerea în programul de training a experiențelor de învățare care provoacă prelucrarea reflexivă a informației şi aplicațiile practice. Participanții înțeleg mai bine conținutul, dacă au oportunități de explorare activă şi aplicare în timpul programului de training a noii informații. În acelaşi timp este foarte posibilă reținerea conținutului transferat pentru o perioadă mai lungă de timp în memoria participanților.

Regulă de bază: Oricare training informativ ar trebui să conțină o fază de explorare practică, cu activități proiectate pentru participanți.

Training-uri pentru formarea *Soft skills*

În cadrul acestor programe de training accentul cade pe dezvoltarea competențelor sociale, individuale şi interculturale. Scopul aici este de a dezvolta persoana în ansamblu. Acest proces include şi un transfer de informație, ce implică şi accent pe zona achizițiilor de nivel cognitiv.

Aceste training-uri sunt foarte solicitante pentru trainer. Aici este nevoie de instrumente de formare care să se adreseze întregii personalități a participanților. Schimbarea planificată a metodelor de lucru, activarea permanentă a participanților şi discuțiile cu scop de transfer special configurate sunt toate tehnici ce trebuie folosite. În acelaşi timp, trainerul trebuie să fie şi un foarte flexibil şi înalt empatic tip de persoană.

Designul programelor de training

Obiective de învățare

În această secțiune vă veți:

Familiariza cu modelul în 6 paşi de elaborare a unui program de training

Scanned with OKEN Scanner

Familiariza cu două modalități distincte de pregătire a unui plan de training (taxonomii)

Introducere

Sunt multe modalități de a elabora un program de training. - şi, evident, numeroase aspecte de luat în considerare în timpul proiectării (conştientizarea asupra acestora este unul dintre obiectivele programului nostru de formare). În termeni practici, un program de training poate fi planificat în manieră lineară sau în format MindMap aşa cum este demonstrat în secțiunea destinată prezentării taxonomiilor; la fel, este util de cunoscut şi modelul 4-mat de elaborare a programelor de training (vezi secțiunea de manual special destinată). Mai întâi însă, vă vom prezenta aşa numitul model de proiectare în 6 paşi pe care s-ar putea să îl găsiți util în amintirea unor aspecte ce trebuie obligatoriu luate în considerare în proiectarea unui program de training.

Eminentul psiholog Mihaly Csikszentmihalyi (1990 & 1997) a studiat nivelul de concentrare care conduce la experiențele optime - o stare de conştiență puternic focalizată pe un aspect anume, astfel că întreaga ființă este absorbită în activitatea specifică aspectului respectiv de viață (acest subiect este dezvoltat mai mult în secțiunea destinată teoriei fluxului). Atunci când un individ se simte cel mai bine într-o activitate apare impresia de absență a efortului şi cresc performanțele şi rezultatele obținute. .

MASTER - Planul în 6 paşi pentru elaborarea programelor de training

Următoarea rețetă poate fi de folos pentru asigurarea unor experiențe de formare optime:

Ingrediente:

Creați un mediu ne-stresant

Asigurați-vă că ceea ce propuneți este relevant în raport cu nevoile participanților.

Asigurați-vă că învățarea este o activitate încărcată afectiv pozitiv

Implicați cât mai multe dintre cele cinci simțuri (vezi secțiunea VAKOG) şi amintiți-vă de particularităților de procesare ale celor două emisfere cerebrale (vezi secțiunea supra activității nervoase centrale)

Provocați participanții să gândească independent şi să exploreze conținuturile învățării pentru a-şi forma o experiență cu adevărat personală a învățării

Încurajați participanții să întărească ceea ce se învață prin revizuiri în perioadele silențioase de alertă relaxată.

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

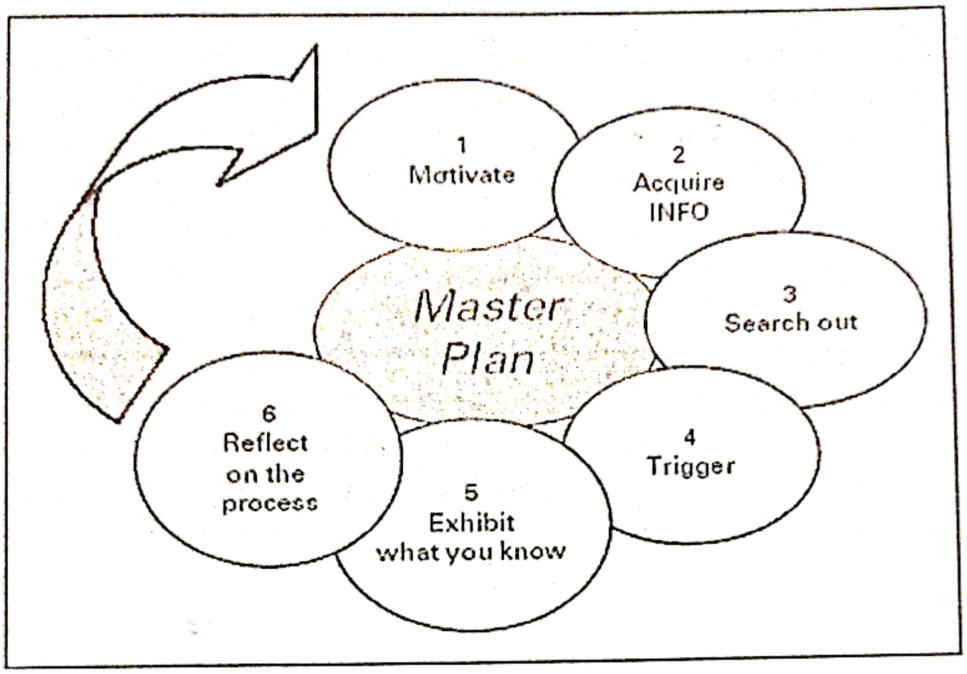


Figura 7. Planul MASTER în 6 paşi pentru designul programelor de training

Exercițiu

Revedeți şi reflectați asupra experiențelor dvs. de învățare şi identificați metodele cel mai frecvent utilizate pentru a învăța uşor şi eficient .

Selecționați un subiect de învățat şi pregătiți-vă propriul Master Plan în 6 paşi pentru învățare/predare

SUBIECT		
	Pas/Activitate	Caracteristicile Participanților /Grupului
MOTIVEAZĂ		
ACHIZIȚIONEAZĂ INFORMAȚIE		

SUBIECT		
CAUTĂ SEMNIFICAȚIA		
MEMOREAZĂ		
DEMONSTREAZĂ CUNOAŞTEREA		
REFLECTEAZĂ ASUPRA PROCESULUI		

Această abordare sistematică a învățării tehnicilor de a învăța poate determina îmbunătățiri dramatice în sala de training.

Planul de activitate (Taxonomy)

Taxonomie este un termen utilizat pentru planificarea tuturor sarcinilor, acțiunilor şi proceselor necesare înaintea şi în timpul programului de training sau a workshop-ului. Un asemenea plan asigură o vedere detaliată asupra fazelor Individuale ale programului formativ propus. Aceasta asigură o pregătire solidă, clarificarea conținuturilor , selecția tuturor metodelor şi mijloacelor ce vor fi utilizate şi prezentate în timpul programului de formare.

Ordonarea priorităților subiectelor individuale sporeşte măsura conştientizării potențialelor oportunități de diversificare. Facilitează în acest fel deciziile spontane despre durata de prezentare a unor subiecte, ordinea acestora, includerea unor momente neprevăzute de activitate pe parcursul programului de training. De asemenea face mult mai facile răspunsurile adecvate la situații neaşteptate sau la întreruperi.

Există o varietate de modalități de planificare a unui program de training. În această secțiune a manualului vom prezenta exemplele a două tipuri diferite de planificare: unul "linear" şi unul "non-linear" (deşi există şi posibilitatea combinării celor două într-un singur plan de activitate).

Planul linear de activitate - Foaia de activitate

Avantaje

Secvențele cronologice sunt mai uşor de

Scanned with OKEN Scanner

Toată informația relevantă poate fi sintetizată pe un singur rând

Dezavantaje
Lista este rigidă şi inflexibilă
Secvențe alternative de training sunt dificil de vizualizat

Exemplu:

ADEC TTT - 1. Day

Who?	content	demo	exercise	time	material
Tatjana	Welcome + Introduction: Amat system! Why this training? What? (content of training! How? (teaching methods! What if? (benefits)			4 min	transparency, flip chart, manual, other requisites
	Outcome statement			2 mn	transparency
Tatjana	Introducing participants - flower	Tatjana demonstrates by going first	Cocktail party - mingle and repeat - LISTENING !	35 min + 5 min mingling	transparency
	coffee break			15 min	
			story (1-2-3-4-5) 5 volunteers	7 min	photocopy
Tatjana	Communication model + VAKOG + FR LL strategy		(1) fill in the pillars with adequate predicates	1.5 min x 4, 4 min for sharing	transparency, flipchart
			(2) sell a house	15 min + 5 min	photocopy or manual, transparency
Manfred	Interactive approach	demonstration		30 min	manual
Kurt	bandwith of consciousness	demonstration		30 min	manual
	Lunch			90 min	
all of us		Energizer: juggling or drawing with both hands			Juggling scarves, balls, flipchart

Figura 8. Modelul linear de proiectare

Planul non-linear de activitate - MindMap

Avantaje
Uşor de văzut imaginea de ansamblu
Conexiuni rapide şi uşor de citit
Secvențele alternative pentru programul de training sunt uşor de inserat, fără revizuirea întregului plan de activitate
Secvențierea programului de training este foarte flexibilă

Dezavantaje
Secvențele cronologice nu sunt uşor de vizualizat
Aceasta poate conduce la schimbări în planul orar

Scanned with OKEN Scanner

Exemplu

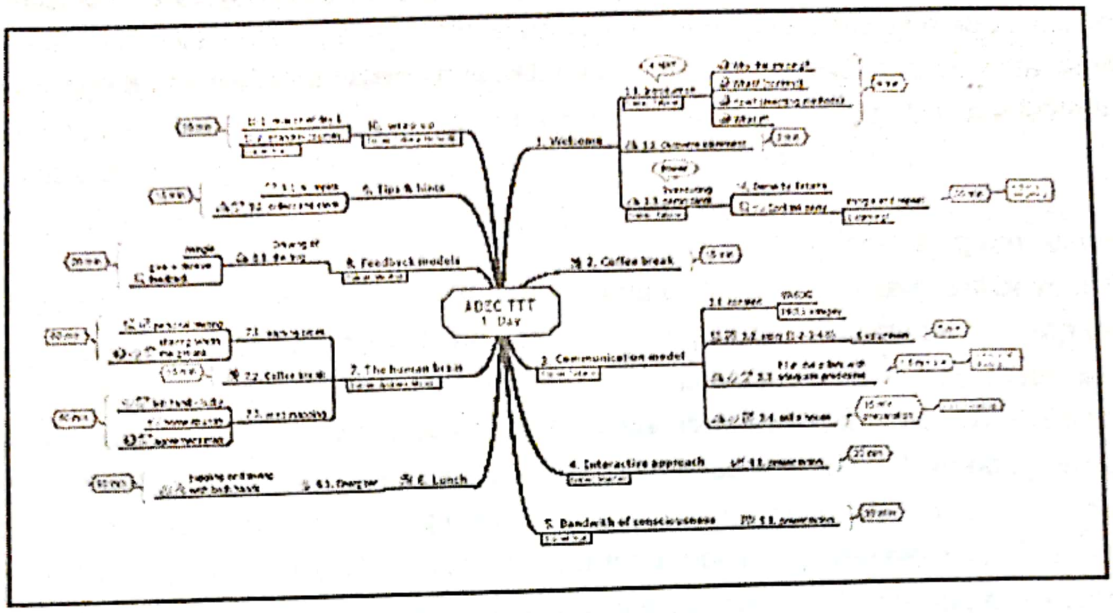


Figura 9. Modelul non-linear de proiectare

Auto-evaluarea şi evaluarea participanților la training

Obiective de învățare

În această secțiune veți lua cunoştință despre :

- Modalități de strângere a feedback-urilor pentru auto-evaluarea trainerului
- Diferite argumente pentru evaluarea învățării la participanți
- Importanța obiectivelor învățării ca fundamente ale evaluării

Auto-evaluarea

Exercițiile de auto-evaluare şi de evaluare în general sunt de cele mai multe ori trecute cu vederea în cadrul programului de training şi sunt cumva luate ca de la sine înțelese. Prin auto-evaluare înțelegem modul în care ne evaluăm propria prestație pedagogică în timpul programului de training şi cum ne evaluăm munca de proiectare a programului educativ propus. Principalul scop pentru acest tip de evaluare este de ameliorare şi dezvoltare a competențelor didactice proprii şi de îmbunătățire a calității programelor de training pe care le propunem.

De regulă, auto-evaluarea presupune

Strângerea feedback-urilor din partea participanților(cu ajutorul chestionarelor şi al

Scanned with OKEN Scanner

interviurilor)
Observațiile din partea colegilor (rugați un coleg să vă observe şi să vă ofere feedback)
Reflecțiile personale (pe baza notelor şi observațiilor proprii la programul coordonat)
Abilitatea de a schimba unghiurile de percepție este foarte utilă pentru reflecțiile orientate spre propria persoană în calitate de trainer (vezi capitolul despre pozițiile perceptuale)

Evaluarea participanților

Prin evaluarea participanților ne referim la modul în care măsurăm şi apreciem performanțele participanților pe parcursul şi la finalul programului formativ. Scopul unui asemenea tip de evaluare este unul foarte complex. Mai întâi de toate, evaluarea participanților serveşte ca scop didactic, pentru că simpla conştientizare a existenței unei secvențe de evaluare motivează învățarea. Evaluarea asigură totodată feedback participanților cu privire la felul în care au învățat şi performanțele obținute de ei în acest proces. În cele din urmă, evaluarea participanților serveşte şi pentru a informa publicul larg despre performanțele celor care învață, aşa cum este de ex. pentru promovarea unor calificări, dacă programul de formare a fost solicitat de un angajator.

Dacă evaluarea "contează" pentru calificări sau pentru obținerea unor diplome/certificate, atunci ea se numeşte **evaluare sumativă.** Dacă, obiectivul principal al evaluării este de a asigura participanților feedback, atunci ea se numeşte **evaluare formativă.** Ea devine astfel parte integrantă a programului de training şi îi conduce pe participanți spre performanțe înalte. Acest tip de evaluare poate fi perceput ca un proces în continuă desfăşurare care implică deopotrivă colegii din grupul de învățare, formatorii şi persoana care învață.
Un element esențial în asigurarea unei evaluări eficiente constă în a formula criterii foarte clare pentru procesul evaluativ. Este de aceea, din păcate prea frecvent posibil de întâlnit situații în care participanții sunt evaluați funcție de o serie de criterii pe care ei nu le-au cunoscut foarte clar de la bun început. un mod de a crea un context de evaluare clar şi corect constă în a formula **obiective de învățare clare, operaționale** pentru programul de training (aşa cum apar şi în manual), care să anunțe participanții ce trebuie să ştie sau să ştie să facă la finalul programului formativ. În baza unor asemenea criterii este posibil de condus secvențe de evaluare corecte, în cadrul cărora şi trainerii şi participanții ştiu ce să aştepte unii de la ceilalți.

Sugestii
Stabiliți criterii clare pentru orice moment de evaluare pe care vi-l propuneți şi comunicați-le participanților foarte clar pe parcursul programului formativ (sau la începutul acestuia).

Scanned with OKEN Scanner

Asigurați-vă că evaluarea serveşte unor obiective pozitive: scopul este să asigurați participanților feedback privitor la procesele lor de învățare, să îi încurajați în aceste procese. sau să furnizați publicului Informație corectă şi obiectivă în raport cu rezultatele obținute de participanți.
Când folosiți feedback-ul din partea colegilor pentru evaluarea formativă, amintiți-vă să îi învățați pe participanți din timp cum să ofere acest tip de feedback pentru ca el să îşi păstreze toate calitățile real formative (vezi secțiunea despre feedback).

Sumar

Auto-evaluarea este un mod eficient de a ne dezvolta ca traineri şi designeri de programe formative prin intermediul feedback-urilor pe care le adunăm de la alții şi de la noi înşine. Evaluarea corectă a participanților solicită criterii de evaluare clare exprimate ca obiective de învățare operaționale. Evaluarea participanților poate servi unor funcții pozitive de asigurare a feedback-ului, de motivare şi de informare.

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

2

Limbaj şi gândire

Introducere

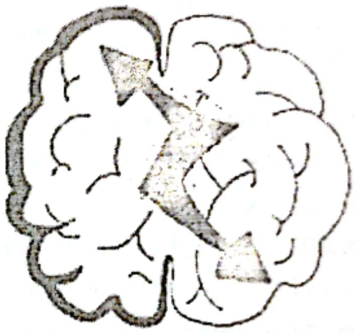
Acest capitol prezintă o serie de descoperiri şi tehnici şi practici inovative cu o mare aplicabilitate şi relevanță pentru munca trainerilor.

Până acum câteva decenii, creierul era aproape un "teritoriu necunoscut", aceasta mai ales pentru că era cercetat prin intermediul inferențelor, care implică un grad mare de gândire speculativă. Ne aflăm astăzi în mijlocul unei revoluții în domeniul cercetării asupra activității şi sistemului nervos superior, noi teorii şi rezultate de cercetare fiind date publicului aproape zilnic. Scanările tomografice au ajutat oamenii de ştiință să descopere noi teritorii cerebrale şi au întărit credințele unora dintre cercetători în evoluția modulară a creierului după naştere. Un alt curent al cercetării neurologice investighează acest teritoriu cu ajutorul simulărilor computerizate la nivel microsistemic al modalităților în care creierul uman întăreşte sau slăbeşte conexiuni nervoase şi stochează informație. Ambele paradigme (cea a cercetării modulare şi cea conecționistă) ne furnizează idei noi pentru optimizarea proceselor educative.
Autorul danez Nørretranders (1968) ne demonstrează cât de puternic supraestimată este capacitatea minții noastre conştiente, observație care ne permite să formulăm concluzii despre cât de supraestimat este potențialul învățării conştiente (cognitive). acest aspect are implicații semnificative pentru munca trainerilor, care trebuie să-şi adapteze demersurile formative la necesitatea de a facilitate celor care învață

"experiențe totale" de formare.
În cele din urmă, patternurile (obişnuințele) lingvistice şi tehnicile de antrenament ne configurează noi modalități de a implica participanții la programe formative în experiențe de învățare socio-emoționale şi reflexiv - cognitive. Aceste tehnici pot fi văzute ca un "mâner magic" la uşa către teritoriul de dincolo de posibilitățile conştiente ale celor care învață.

Creierul

Obiective de învățare
În această secțiune vă veți:
Familiariza cu structura de bază şi funcțiile creierului uman
Descoperi relevanța teoriei şi funcțiilor emisferelor cerebrale pentru contextele de training.



Introducere
Creierul nostru este responsabil pentru activitățile de învățare. Atunci când avem o experiență de învățare nereuşită în achiziționarea de noi cuvinte sau în formarea de noi deprinderi controlul extraordinar exercitat de creier s-ar putea să nu ne apară atât de evident. Totuşi, creierul este conceput pentru aceasta şi este fundamental preocupat cu activitatea şi procesele de învățare. Uităm unele lucruri, dar multe rămân stocate în memoria noastră chiar şi pentru toată viața. Întrebarea este: unde anume? Nu este (încă) posibil de specificat cu exactitate o locație pe scoarța cerebrală. Creierul nostru este conceput ca o rețea gigantică, în cadrul căreia fiecare celulă nervoasă este conectată cu până la 10 000 de alte celule nervoase şi schimbă impulsuri nervoase cu acestea. Când ne gândim la ceva, facem ceva sau învățăm ceva este esențial ca anumite celule nervoase să intre în activitate în momentul respectiv. O conexiune deja învățată se reflectă într-un anumit pattern de activare în cadrul rețelei neuronale. Cu 100 de miliarde de celule nervoase, fiecare conectată cu alte 10 000 de celule de rețea, posibilitățile combinatorice sunt aproape infinite. Putem oricând învăța ceva nou fără a pierde lucruri învățate deja.

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

Structura rețelelor neuronale

Celulele nervoase sunt gata formate la naştere, conexiunile nervoase însă urmează să se formeze. La început aceste conexiuni sunt relativ fragile iar impulsurile nervoase circulă destul de încet. La început conexiunile cu alte celule nervoase nu se realizează pentru un scop anume. Ceea ce contează este doar stabilirea a cât de multe asemenea conexiuni posibil. Paralele acestui proces mai are loc unul ce devine din ce în ce mai important în timp: căile neuronale frecvent utilizate sunt încapsulate într-un strat de mielină. Datorită acestui proces de mielinizare impulsurile nervoase circulă mai rapid (aprox. 100 metri pe secundă). Alte conexiuni neuronale, care sunt rar sau deloc folosite se degradează. Până la vârsta de aprox. 2 ani formarea de noi fibre nervoase este predominantă. De la această vârstă în continuare alte procese devin dominante iar numărul conexiunilor descreşte. De la vârsta de 20 de ani schimbările care se mai produc la acest nivel sunt destul de mici. Rețeaua neuronală este la această vârstă destul de rapidă dar nu şi destul de flexibilă. Într-un context de training întâlnim de obicei acest fenomen atunci când participanții sunt refractari la noutăți (cum ar fi alte moduri de a reflecta asupra unei probleme, de ex).

Ceea ce s-a învățat ocupă mai puțin spațiu

Deşi creşterea celulelor nervoase şi a creierului se opreşte, aceasta nu înseamnă că nu mai putem învăța nimic după aceea. Aşa cum a fost deja explicat, învățarea depinde de patternurile de activare. Cea mai Importantă pre-condiție pentru o minte "sclipitoare" este aceea a "sociabilității" sinapselor: cu cât mai mulți neuroni cunoaşte o celulă nervoasă cu atât mai bine. O rețea complexă creşte capacitatea creierului: gândire flexibilă, cunoaştere vastă, memorie bună. Prin introducerea obişnuințelor de gândire

"neobişnuită" într-un context de training stimulăm crearea unor noi legături şi conexiuni.

Creierul ca "şantier în construcţie"

Partea cea mai importantă a conexiunilor dintre celulele nervoase se realizează pe parcursul primilor ani din viaţă: copiii trebuie să trăiască o multitudine de experienţe pentru a înţelege mai bine. Oamenii de ştiinţă au descoperit că formarea sinapselor poate fi stimulată, de ex. capacitatea de învăţare a creierului poate fi mărită. Institutul Monroe din Faber, Virginia, a condus timp de mai mulţi ani studii de cercetare în acest domeniu. Acolo s-a dezvoltat o procedură specială prin care cele două emisfere cerebrale pot fi sincronizate prin intermediul unor semnale audio. Această procedură poate fi folosită pentru scopuri terapeutice dar şi în cadrul activităţilor de învăţare. chiar şi atunci când îmbătrânim procesele cognitive pot fi ameliorate: specialiştii în neurologie au descoperit că celulele nervoase pot să se dividă în timpul vieţii unui om. Celulele îmbătrânite nu mor pur şi simplu, ci sunt înlocuite de noi celule nervoase. Recent, cercetările s-au preocupat şi cu studierea substanţelor care conduc la creşterea celulelor nervoase. Nu se cunoaşte foarte mult încă despre "fertilizatorii" creierului, doar că aceştia apar în legătură cu activitatea noastră fizică şi psihică. Cunoscând acest aspect, trainerii îl pot valorifica în elaborarea unor sarcini de lucru şi exerciţii care să promoveze deopotrivă activitatea fizică şi psihică.

Memoria afectivă - amintirile subiective

Amintirea nu constă într-o "derulare" mintală a unor imagini stocate odată pentru totdeauna, ci mai degrabă o reconstrucţie a unei experienţe - proces bazat pe un anume bagaj de Informaţie de bază, şi care are loc într-un nou mod, de fiecare dată când are loc. Pentru că în ciuda unui număr foarte mare de celule nervoase, creierul uman are o capacitate de procesare limitată, evoluţia a identificat un "artificiu" simplu. Numai informaţia de bază în legătură cu evenimentele este stocată, pentru a crea categorii relativ simple prin intermediul cărora experienţele ulterioare să poată fi organizate. Este util să "ancorezi" (vezi secţiunea destinată acestui subiect) o experienţă de învăţare într-un mod simplu şi eficient, astfel ca învăţarea să fie stocată şi uşor accesibilă atunci când este nevoie. De exemplu, o mişcare simplă a palmelor puse împreună ca şi cum ar reprezenta un fluture poate deveni o "ancoră" pentru modelul sandwich de construire şi livrare a feedback-ului , metaforă ce aminteşte de două părţi cu ceva la mijloc (vezi secţiunea despre feedback).

Asimetria emisferelor cerebrale

Cele două emisfere ale creierului sunt simetrice doar la un nivel superficial. Funcţiile lor sunt diferite şi complementare. Emisfera stângă este centrată în primul rând pe structuri şi reguli, procesează evenimente într-un mod linear şi cronologic. Tot aici este localizat centrul limbajului. Face, în esenţă, ceea ce la o primă privire am putea denumi generic

Scanned with OKEN Scanner

"gândire". Se foloseşte pentru aceasta de limbaj şi de concepte şi le prelucrează analitic şi logic. Răspunde la întrebările de tip : "cum? ".
Emisfera dreaptă, pe de altă parte, menţine "imaginea largă" ale gândurilor noastre. Aici sunt procesate ideile, imaginile şi "intrările" senzoriale. Aici este pusă sub semnul întrebării validitatea. Gândirea este holistică şi intuitivă şi face uz de modele spaţiale, colorate şi în mişcare. Este de asemenea "locaţia" imaginaţiei. Emisfera cerebrală dreaptă răspunde la întrebarea "ce?". Cunoscând aceste diferenţe între funcţiile celor două emisfere cerebrale, trainerii pot să elaboreze şi să implementeze programe formative astfel încât deopotrivă "cum?" şi "ce?" să fie întrebări care să îşi găsească răspunsurile în timpul programului propus (vezi secţiunea destinată sistemului 4-mat).

Sumar
Această secţiune v-a prezentat o introducere în structura creierului, privit la nivel micro şi la nivel macro. Cunoaşterea sigură fundamentele gândirii despre cum să stimulăm învăţarea în situaţiile de training.

Mindmapping

Obiective de învăţare
În cadrul acestei secţiuni veţi învăţa:
- Argumentele şi ideile care stau la baza tehnicii Mindmapping
- Cum să construiţi Mindmap ("Mind"- minte, "map" - hartă) şi cum să o folosiţi

Introducere
Tehnica Mindmapping s-a dezvoltat la sfârşitul anilor 1960 prin eforturile unui cercetător din Marea Britanie -Tony Buzan (1993) şi a fost oficial prezentată publicului în 1974 la postul de TV BBC în timpul programului "Use your head" (*foloseşte-ţi mintea*).
Punctul de pornire în elaborarea acestei tehnici a fost reprezentat de teoria creierului uman a lui Roger Sperry (vezi e.g. Erdmann, 1991), care a descoperit că cele două emisfere cerebrale sunt responsabile pentru procese mentale distincte. Tehnica Mindmapping activează întotdeauna ambele emisfere şi stimulează procesările de tip holistic. Este o abordare logică, structurată şi în acelaşi timp stimulează creativitatea. O hartă a minţii conţine într-un spaţiu restrâns o vedere de ansamblu pentru foarte multă informaţie. Aceasta este posibil prin utilizarea unor concepte cheie sau a unor simboluri pe care utilizatorul însuşi le creează. Prin acest tip de reducţii la un singur concept chiar şi unităţi largi de conţinut sau conţinuturi încă necunoscute pot fi înţelese şi relaţionate altor concepte, stocate şi memorate. Memoria este antrenată iar gândirea conecţionistă este stimulată.

Scanned with OKEN Scanner

Tehnica MindMapping stimulează stima de sine şi încrederea în propriile competenţe, în acelaşi mod în care stimulează dezvoltarea abilităţilor de Identificare rapidă a elementelor esenţiale în contexte largi sau foarte complexe.
Utilizarea tehnicii Mindmapping este practic nelimitată. Poate fi utilizată pentru a redacta o listă de activităţi de făcut, planul unei vacanţe sau planul unui discurs foarte important. Chiar şi în cazul unor texte foarte complicate sau a cărţilor, tehnica s-a dovedit utilă în înţelegerea conţinuturilor respective, furnizând o imagine de ansamblu şi clarificând conexiuni.

De ce funcţionează tehnica Mindmapping?
Aşa cum am menţionat, ideea lui Tony Buzan (1993) a pornit de la teoria arhicunoscută despre emisferele cerebrale, aparţinând medicului american American Physician Roger Sperry (vezi Erdmann, 1991). Teoria respectivă împărţea creierul uman într-o stângă a gândirii logice şi a vorbirii şi o dreaptă a culorilor şi imaginilor, a imaginaţiei. Rezultatele de cercetare propriu-zise nu au confirmat această împărţire riguroasă a funcţiilor celor două emisfere cerebrale. Experimente de dată recentă au indicat că deopotrivă centrul limbajului şi centrul pentru perceperea imaginilor sunt în întregime localizate în emisfera stângă, dar ipoteza că percepţiile complexe precum vederea sunt doar procesate de emisfera dreaptă nu a fost confirmată. Dimpotrivă, experimentele arată că vederea activează arii largi din ambele emisfere. Creierul stochează formele cunoscute şi imaginile în reţele neuronale distribuite pe întreaga suprafaţă a creierului. Percepţia simbolurilor şi formelor de bază are loc în emisfera stângă. Dar chiar şi numai acest amănunt serveşte foarte bine ca argument pentru succesul extraordinar al tehnicii . Mindmapping. Mintea omului este astfel concepută încât să perceapă mediul cât se poate de rapid. Evoluţia nu a reuşit încă să "hrănească" deodată creierul uman cu texte lungi şi foarte complicate. Formele, imaginile şi simbolurile sunt mult mai eficiente la început. Vechea zicală că "o imagine vorbeşte cât o mie de cuvinte" este în mod deosebit valabilă în cazul tehnicii Mindmapping. Creierul uman percepe şi înregistrează acest limbaj de imagini şi forme foarte eficient şi rapid. Mai mult, prezentările bi - dimensionale, corelaţioniste sprijină procesele mentale naturale. Conexiunile şi relaţiile sunt rapid realizate şi nu necesită explicaţii în formule lingvistice complicate. În acest fel ideile şi planurile pot fi documentate şi revizuite. Mai mult, limbajul încetineşte procesele de gândire. Creierul este mai eficient în elaborarea de idei noi, când primele conexiuni spontane sunt formulate în propoziţii, de ex. când mesajul trebuie decodificat. Limbajul este, de aceea, un mecanism optim de reducţie şi în acest fel, un mecanism de optimizare a gândirii şi memoriei.

Regulile Mindmapping
Regulile de bază pentru tehnica Mindmapping sunt rezumate aici:
Idei, gânduri şi concepte sunt aranjate în jurul unui concept central.

Scanned with OKEN Scanner

De la acest concept central (temă sau subiect) "cresc" câteva mari ramuri iar acestea se ramifică în ramuri mai mici.
"Nivelurile logice" ale oricărui tip de informație devin grafic vizibile prin aranjarea diferitelor ramuri :
conceptele principale pe ramurile principale, cele subsecvențiale pe ramuri secundare (ce pot fi însoțite de boxe de comentarii, unde apare informație adițională, dacă este necesar)
Ramurile sunt mai uşor de diferențiat dacă folosiți culori diferite pentru a le îngroşa.
Conceptele cheie sunt scrise întotdeauna deasupra şi niciodată dedesubtul ramurilor
Cuvintele cheie pot fi înlocuite de imagini cheie (simboluri)
În general, când este posibil, elementele grafice, desene şi pictograme trebuie folosite pentru a întări şi explica conținutul.
Lizibilitatea hărții trebuie mereu avută în vedere.

Format - graficele:
Formatul este mereu orizontal
Există întotdeauna un motiv central sau un cuvânt în centrul paginii
De la imaginea din centru trasați linii îngroşate în diferite culori (reprezentând ramurile centrale)
Lungimea ramurilor corespunde lungimii cuvintelor cheie pe care le veți scrie deasupra ramurii
Ramurile următoare sunt conectate la ramurile principale (sau de nivel superior)
Liniile nu trebuie întrerupte şi trebuie conectate vizibil la ramurile nivelului anterior
În locul cuvintelor puteți folosi simboluri, imagini sau alte tipuri de coduri
Graficele trebuie să fie cât se poate de clare şi simple
Săgețile de conectare trebuie desenate pe lângă text nu peste acesta!
Anumite concepte pot fi colorate (încadrate cu un chenar, etc)

Conținutul - lingvistic:
Conexiunile trebuie exprimate într-un singur cuvânt (cuvânt cheie)
Un cuvânt cheie eficient ales vă va aminti semnificația evocată şi după foarte mult timp
Folosiți întotdeauna un singur cuvânt
Organizați ideile logice ierarhic: general în centru, din ce în ce mai specific pe ramuri tot mai periferice
Indicați orice tip de codificare sau referință la alte surse folosind un singur cuvânt sau simbol sau imagine
Numerotați secvențele

Scanned with OKEN Scanner

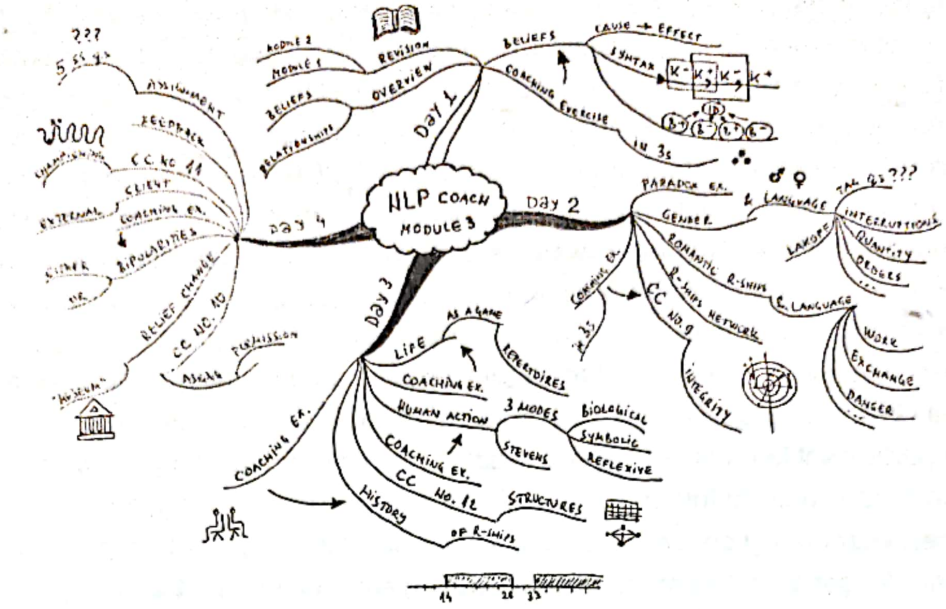


Figura 10. Model complex de Mindmap desenat de mână

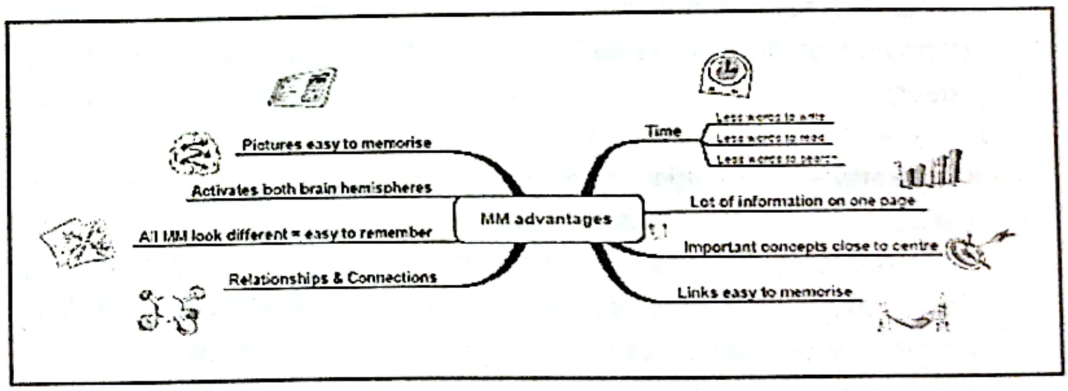


Figura 11. Model computerizat de Mindmap

Planificarea

Tehnica Mindmapping este de asemenea foarte utilă pentru situațiile de planificare. Fie că este vorba de planul de vacanță, de schimbarea locului de muncă sau de planificarea unui program de training utilizarea tehnicii Mindmapping vă ajută să vă creați rapid o imagine de ansamblu pentru tot ce aveți de făcut. Conexiunile vin imediat în minte şi întregul proiect devine vizibil în ochii celui care planifică. Există, evident, şi limite ale

Scanned with OKEN Scanner

acestei tehnici de lucru: o sarcină foarte complexă poate părea neclară dacă utilizăm Mindmapping în procesul de planificare. În asemenea cazuri este recomandabil să lucrați pe hărți diferite pentru părți distincte din problemă. Pe baza unei hărți detaliate e ușor să ne facem o Impresie de ansamblu. Pentru un proiect care necesită precizări cronologice foarte precise nu este recomandată tehnica mindmapping, pentru că pentru un asemenea proiect este necesară o abordare secvențială. Cu toate acestea, tehnica Mindmapping poate fi folosită și pentru planificarea programelor de training și pentru planificarea unor exerciții în cadrul acestora. (vezi secțiunea despre taxonomie)

Consemnarea notițelor

Cu ceva exercițiu în folosirea tehnicii Mindmaping, veți constata că vă vine mai ușor să recurgeți la ea chiar și în situațiile în care trebuie să luați notițe. Ca student la o prelegere, ca participant la o conferință unde asistați la prezentări îndelungate, sau ca participant sau organizator de întâlniri și discuții : cu tehnica Mindmapping întreaga structură a unei prezentări și conținutul acesteia pot fi vizualizate ușor și în ansamblu. Conținutul poate fi ușor stocat în minte și reactualizat, pentru că informația este accesibilă pe o singură pagină. În calitate de traineri putem folosi tehnica Mindmaping pentru redactarea a tot ceea ce am făcut în fiecare zi de training și, în felul acesta demonstrăm transparență față de participanți cărora le putem prezenta această scurtă revizuire a activității proprii în raport cu ceea ce am propus inițial. De asemenea putem furniza un rezumat al întregii sesiuni deopotrivă în format Mindmap sau în format linear (formatele computerizate de MindMapping convertesc de obicei harta într-un model linear).

Creativitate și inovație

Reflectând la originile tehnicii Mindampping ca modalitate de integrare în activitatea de învățare a proceselor specifice ambelor emisfere cerebrale, este ușor de înțeles în ce fel dezvoltarea de idei noi este una dintre atuurile forte ale tehnicii amintite. Aranjamentul bidimensional și structurarea ierarhică a ideilor inspiră dezvoltarea de idei noi prin elaborarea de noi ramuri sau prin adăugarea de noi idei pe ramurile adecvate, Mindmapping s-a dovedit a fi deosebit de eficientă în special cu persoanele care cred despre sine că nu sunt excepțional de creative. În calitate de tehnică creativă Mindmapping este în primul rând o tehnică de lucru individual, dar s-a dovedit extrem de utilă și pentru dezvoltarea de idei în lucrul pe echipe de mici dimensiuni. Tehnica brainstorming este un câmp de lucru prielnic, unde Mindmappingul poate fi folosit pentru colectarea ideilor și ulterior organizarea acestora pe categorii. . Avantajul este că asigură păstrarea unui volum foarte mare de informație ce poate fi vizualizat ușor, din doar o privire.

Scanned with OKEN Scanner

Sugestii
În programele de training de durată ceva mai mare puteți să îi antrenați pe participanți să citească (şi utilizeze) Mindmaps pornind de la formatul linear şi trecând treptat către desenarea unor ramuri (la început către dreapta) până la desenarea unor hărți mentale propriu-zise.

Sumar
Mindmapping este o tehnică utilă pentru o varietate de situații. În esență, presupune desenul unei imagini a unei colecții de concepte, imagine care este uşor de memorat şi citit ulterior. Tehnica asigură o structură non-lineară conținutului şi stimulează ambele emisfere cerebrale.

Tipuri de învățare

Obiective de învățare
Această secțiune vă va:
- Facilita familiarizarea cu tipologii ale învățării şi relevanța acestora pentru procesele de planificare, proiectare şi implementare a programelor de training
- Prezenta anumite tipuri de învățare "de dată mai recentă"
- Introduce sumar în tehnica sugestopediei

Tipologia învățării după Vester
Clasificarea tipurilor de învățare potrivit cu modalitățile şi metodele preferate de a realiza această activitate a fost pentru prima oară prezentată de Frederic Vester în cartea sa 'Thinking, Learning, Forgetting' ("Denken, Lernen, Vergessen", 1998). Această idee a fost preluată în primele etape ale dezvoltării PNL (programarea neurolingvistică). Eficiența în învățare poate, potrivit cu acest punct de vedere, fi sporită dacă apelăm canalul senzorial adecvat. În practica educațională această abordare este frecvent utilizată. Tipurile de învățare sunt conectate cu expresii-cheie precum "învățare holistă" sau "învățare prin acțiune". Din variate motive, tipologia lui Vester (1998) nu a câştigat foarte multă popularitate în sfera academică. Psihologia educației, în mod deosebit datorită anumitor inconsistențe, caracterizează trei tipuri de învățare prin intermediul canalelor senzoriale în timp ce al patrulea se referă la procesele înțelegerii. Ceea ce ne conduce la întrebarea firească: dacă lucrurile ar sta chiar aşa, de unde îşi ia tipul cognitiv informația şi ce fac cu această informație cele trei tipuri senzoriale?
În ultimii ani, au fost identificate şi definite foarte multe categorii şi tipuri de învățare. În ciuda lipsei de claritate în privința colectării datelor despre teoria lui Vester, este clar că el se referă la două patternuri tipice de învățare. În baza cunoaşterii acestor patternuri pot fi elaborate metode de învățare eficientă.

Scanned with OKEN Scanner

Fiecare persoană învață diferit

Cel care învață primeşte informație prin toate cele cinci canale senzoriale. Simțurile sunt responsabile pentru percepțiile noastre şi conduc direct la memoria noastră. Diferitele organe de simț sunt diferite pentru fiecare individ în parte şi avem fiecare obiceiuri şi preferințe distincte de învățare, ceea ce face ca fiecare copil sau adult să dețină un stil unic de a învăța.

Nici o persoană nu seamănă cu celelalte, nici o persoană nu învață ca celelalte. Nici o metodă miraculoasă prin care toți să absoarbă cunoaşterea şi competențele fără nici un efort nu a fost încă inventată. Interesele, viteza şi condițiile de învățare sunt prea diferite pentru a putea concepe doar un singur fel de a învăța pentru toți oamenii.

Învățarea multi - canal

Simțurile joacă un rol esențial pentru învățare (vezi şi secțiunea despre lungimea de bandă a conştiinței).Cercetările arată că absorbim informația mai bine şi pentru o perioadă mai îndelungată de timp dacă achiziția s-a făcut prin implicarea mai multor canale senzoriale.

Dacă doar auzim ceva vom uita aproape 80% din ce am auzit într-o perioadă scurtă de timp. Dacă citim un text sau observăm o imagine, rata de pierdere este de aproape 70%. Când auzim şi vedem (primim materialul de învățat în format audio dar şi pe suport vizual), putem să ne reamintim jumătate din conținut după o perioadă scurtă de timp. Acest procent poate fi mai departe îmbunătățit. Dacă auzim, vedem şi vorbim în timpul învățării rata de pierdere scade la 30%. Mai eficient, dacă învățăm auzind, citind, vorbind şi scriind uităm doar 10% din ce am învățat sau exprimat într-o manieră pozitivantă: ne putem reaminti 90% din ce am învățat.

Învățarea centrată pe profesor, în cadrul căreia profesorul şi cunoaşterea acestuia sunt punctul central al procesului educațional reprezintă cea mai puțin eficientă abordare a învățării. Predarea care activează multe simțuri, dimpotrivă, şi este adaptată celui care învață, stimulează învățarea, performanța şi motivația.

Sugestopedia - a preda şi a învăța utilizând toate simțurile

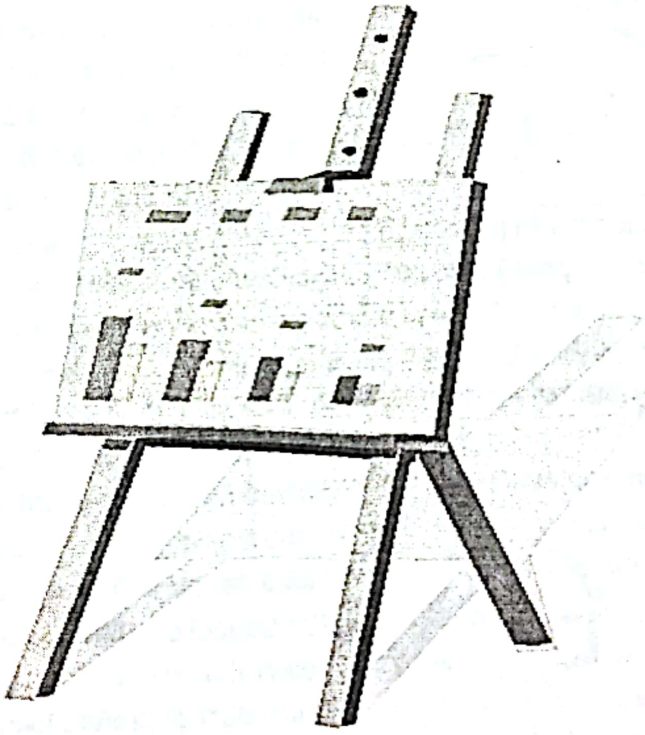
Sugestopedia este o tehnică de predare şi învățare ce facilitează învățarea cu toate simțurile. Această tehnică a fost elaborată de psihoanalistul şi pedagogul bulgar Georgi Lozanov (1992, vezi şi secțiunea despre muzică a manualului). elementele care promovează învățarea constau în utilizarea muzicii şi a exercițiilor de relaxare, implicarea corpului în jocuri de rol şi exerciții de mişcare precum prezentarea materialului de învățat sub forma jocurilor. Canalele de învățare diferite, mintea

Scanned with OKEN Scanner

conştientă şi cea inconştientă sunt toate implicate în procesul învățării. În acest mod este posibilă adaptarea tehnicii de predare prin sugestopedie la situații de învățare de orice fel. Sugestopedia este o metodă cu un puternic caracter particular. Dar pentru că are o aplicabilitate foarte mare, este uşor de aplicat şi la situațiile de învățare în grup.

De ce ar trebui să ne cunoaştem tipul de învățare?

Dacă ne cunoaştem tipul de învățare şi îl luăm în considerare atunci când ne propunem să învățăm ceva, putem să ne îmbunătățim performanțele mnezice în raport cu informația şi deprinderile pe care trebuie să le reținem. Timpul necesar învățării devine şi el mai scurt iar probabilitatea de a nu reaminti uşor ce am învățat este mult mai mare. Pe scurt, cu cât mai mult cunoaştem despre propriile procese de învățare, cu atât mai eficienți în acest tip de activitate putem deveni.



Ce tip de învățare aveți dumneavoastră?

În procesele de învățare sunt implicate mai multe canale senzoriale, iar acest aspect poate fi folosit pentru a stabili categorii distincte ale tipurilor de învățare.
(E bine să revedeți secțiunea din manual despre tipurile de învățare bazate pe sistemele de reprezentare, la capitolul VAKOG. În completarea tipurilor descrise în acea parte a manualului, puteți lua în considerare şi tipurile descrise mai jos):

Scanned with OKEN Scanner

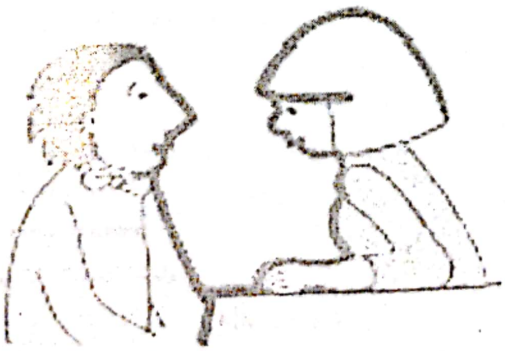
Tipul de învățare centrat pe procesele de comunicare

Acest tip de învățare aparține tuturor celor care dețin competențe înalte de comunicare (pot ține cu ușurință discursuri clare și eficiente și sunt capabili de ascultare activă) și se implică activ în procesele de predare. Este suficient să formulați întrebări corecte și clare sau să problematizați. Natura lor puternic empatică îi face pe participanții cu stil comunicativ de învățare să fie plăcuți de colegi : sunt adesea aleși să prezinte rezultatele sau părerile grupului, li se solicită sfatul sau părerea și sunt cei care se implică în medierea conflictelor. Cei cu tip comunicativ de învățare se simt bine când învață împreună cu ceilalți. Ca persoane sunt întotdeauna înconjurați de prieteni și se implică în politică sau în demersuri de protecție socială, de mediu, etc destul de devreme în viață.

Persoanele cu tip comunicativ de învățare se implică activ în procesele de predare. Preferă învățarea în grupul de semeni - persoane cu care să poată discuta pe marginea conținuturilor învățării. Este util să cunoașteți aceste caracteristici și să elaborați exerciții și probe de evaluare destinate situațiilor de învățare intra-statutară (între colegi) pentru a le acorda celor cu acest tip de învățare șansa de a învăța mai repede și mai eficient.

Tipul de învățare centrat pe persoană

Acest tip de învățare este într-o mare măsură caracterizat prin capacitatea empatică a persoanei care învață. Cei cu tip de învățare centrat pe persoană preferă să învețe individual și preferă locurile de lângă trainer. Chiar și în afara spațiului sălii de clasă caută contactul vizual cu anumiți colegi. Când stabilesc un raport bun cu trainerul învață practic orice. Dacă însă relația cu trainerul nu este cea mai bună, potențialul lor de învățare rămâne incomplet valorificat. Cei cu tip de învățare centrată pe persoană au tendința spre perioade de fluctuații în performanțele de învățare și de îndoială cu privire la șansele lor de reușită. Au puțini prieteni (sau deloc), în cea mai mare parte a timpului sunt singuri și petrec foarte mult timp cântărind



Scanned with OKEN Scanner

alternativele înaintea de a lua o decizie. Performanțele de învățare obținute de persoanele cu acest tip de învățare depind într-o măsură foarte mare de relația pe care protagoniştii o stabilesc cu profesorul/ trainerul. Cunoscând acest aspect, trebuie să ne amintim în calitate de traineri că în grupul de participanți vor exista întotdeauna şi câțiva care au nevoie să ne vorbească în timpul pauzelor, înaintea sau după programul formativ, pentru a-şi lămuri anumite aspecte, sau pentru a întări relația personală pe care o au cu trainerul.

Tipul de învățare orientat pe mijloacele de comunicare (media)

Acest tip de învățare este specific celor care învață cel mai bine atunci când în proces sunt implicate şi mijloace tehnice. În principiu, pentru acest tip de învățare nici nu este neapărată nevoie de trainer, pentru că persoanelor care sunt caracterizate de acest tip de învățare le place să primească în format "virtual" conținuturile învățării. Acest tip de învățare este uşor de recunoscut prin entuziasmul arătat față de conexiunile tehnice. Utilizarea media audio-vizuale şi a a computerelor nu este preferată doar pentru interesul ludic pe care îl suscită, ci sunt utilizate pentru o multitudine de scopuri. Prezența computerului, a softurilor educaționale sau a echipamentelor de înregistrare video în procesele de învățare este o dorință cvasi-prezentă încă de la începutul activităților educative. Achizițiile în domeniul tehnicii sunt facile şi bogate de la vârste foarte mici iar utilizarea computerului este o deprindere de lucru formată şi dezvoltată de cele mai multe ori pe forțe proprii. Softurile educaționale trebuie să fie complexe, altminteri nu suscită interesul şi nu motivează acest tip de învățare, nereprezentând o provocare. Utilizarea CD-ROM -urilor, a Internetului, a materialelor video, programelor TV, a articolelor jurnalistice şi a cărților este binevenită în secvențele de învățare pentru acest tip particular de participanți la programele formative.

Riscul este ca participanții cu tip de învățare orientat pe media să se izoleze de ceilalți participanți printr-o abordare prea specializată a învățării. Este necesar să îi implicați în activități de studiu în care trebuie să interacționeze şi cu alți colegi. În ciuda înclinațiilor pe care le au pentru mijloacele tehnice, participanții cu acest tip de învățare sunt în general nişte ființe sociabile. De aceea, învățarea prin colaborare sau cooperare cu ceilalți colegi poate fi o abordare fericită pentru stimularea performanțelor înalte de învățare. Includerea mijloacelor de comunicare moderne (computerul, de ex) în procesele de învățare este benefică pentru atragerea în activități a participanților cu acest tip de învățare (vezi capitolul despre Rapport).

Scanned with OKEN Scanner

Realitatea mixtă a tipurilor de învățare

Tipurile de învățare sunt doar categorii teoretice. În practica educațională ele se manifestă rar ca tipuri pure. Există o mare diversitate de combinații ce pot apărea între aceste tipuri de bază.

Dacă v-ați regăsit în mai multe dintre aceste tipuri de învățare, este posibil să aveți un tip mixt. În elaborarea şi implementarea programelor de training este necesar să folosim o abordare mixtă, pentru a putea include în procesele de învățare pe toți participanții şi pentru a maximiza efectele educative ale programelor propuse.

Sumar

Tipologiile învățării sunt un instrument util în elaborarea şi implementarea programelor de training pentru că ele asigură işte "cataloage" ale particularităților de studiu posibile în repertoriile comportamentale ale participanților, la care trainerii trebuie să găsească răspunsuri eficiente.

Lungimea de bandă a conştiinței

Obiective de învățare

În această secțiune veți:

- Afla despre limitele cunoaşterii conştiente
- Afla despre potențialul nelimitat al minții noastre inconştiente
- Începe să înțelegeți cum poate fi aplicat acest tip de cunoaştere la situațiile de predare şi învățare

Tor Nørretranders încearcă în "The User Illusion" (1988) să reunească perspectivele câtorva domenii ştiințifice distincte (incluzând termodinamica, informatica, neuropsihologia, psihologia percepției, teoria haosului) într-un mesaj ce subliniază capacitatea noastră de a sesiza mai mult decât ceea ce intră în câmpul cunoaşterii noastre conştiente, fie că dorim acest lucru sau nu. Potrivit cercetărilor sale în domeniul sistemului nervos şi analizatorilor umani (după Frank, 1962, Küpfmüller,1962) receptăm mi bine de 10 miliarde de biți de informație pe secundă, dar mintea noastră conştientă este capabilă să proceseze între 5 şi 40 de biți pe secundă!

Scanned with OKEN Scanner

Simț	Input senzorial (biți/s)	Lungimea de bandă a conștiinței (bits/s)
Vedere	10,000,000	40
Auz	100,000	30
Kinestezie	1,000,000	5
Gust	1,000	1
Miros	100,000	1

Figura 12. Lungimea de bandă a conştiinței şi sensibilității senzoriale după Nørretranders.

Mai mult, contrar credinței comune, mintea conştientă nu controlează mare parte din ceea ce facem, gândim sau simțim. Dimpotrivă, rămâne cumva în urmă şi de cele mai multe ori ne informează despre eveniment după ce acesta s-a încheiat deja şi aceasta doar pentru că procesarea conştientă a informațiilor necesită timp. Aşa cum spune Nørretranders (1998): "rezultatele uimitoare obținute indică faptul că mintea conştientă rămâne cumva în urma a ceea ce numim realitate. Trebuie o jumătate de secundă pentru a deveni conştienți de ceva, deşi nu aşa percepem noi timpul respectiv."

Implicații pentru predare şi învățare

Aceste descoperiri au multe implicații în plan educațional. O implicație foarte importantă este aceea că procesele de învățare conştientă ar putea fi mult supraestimate şi că învățarea se petrece mult mai rapid prin intermediul unor canale perceptive mai "largi" decât cele ale minții noastre conştiente.

Cum ne adaptăm acestei "noi" situații? Un mod eficient este de a creşte numărul momentelor de învățare experiențială. Aceasta presupune ca învățarea să conțină secvențe de căutare activă, un aspect puternic subliniat şi în alte secțiuni din acest manual.

Paralel acestor idei legate de emisferele cerebrale (vezi secțiunea despre creier),

Scanned with OKEN Scanner

Nørretranders (1998) subliniază diferențele dintre paradigmele lineară, ordonată pe de o parte şi non-lineară, a haosului pe de altă parte. S+ar putea spune că civilizația presupune linearitate şi ordine, pentru a face aspectele de viață predictibile şi controlabile, pentru reducerea cantității de informație relevante în raport cu viața de zi cu zi. Informația, pe de altă parte, înțeleasă ca o cantitate uriaşă de date senzoriale percepute, este o măsură a imprevizibilului, dezordinii şi haosului. În aşa-numita "societate a cunoaşterii" suntem privați de informație, datorită supraestimării puterii de control conştiente. Suntem reduşi la ființe cu o capacitate de procesare a informației extrem de coborâtă (care oricum scapă controlului nostru conştient).
Ca traineri şi ca participanți în programele de training este important să ne reamintim că ființa umană este mai mult decât conştiință. În termeni numerici (aşa cum a fost prezentat în tabelul de mai sus) suntem de un milion de ori mai mult de atât!

Sugestii
Asigurați-vă că participanții la training primesc informație multisenzorial - că învață folosindu-se de întregul corp şi cu participarea lor dincolo de câmpul conştiinței, chiar dacă ei cred că este vorba doar de un transfer verbal de informație. Iată e ce activitățile care conectează teoria cu practica sunt atât de importante.

Sumar
Cei care învață fac acest lucru holistic nu doar cognitiv. Cei care învață procesează de o mie de ori mai multă informație decât este transferat verbal.
Procesul de învățare este cel mai eficient atunci când depăşeşte controlul conştient din partea celui care realizează învățarea.

Patternuri (Obişnuințe) de comunicare

Obiective de învățare
În această secțiune veți:
- Descoperi efectele diferite ale cuvintelor şi expresiilor asupra proceselor de învățare
- Cunoaşte modalități de utilizare a unui limbaj de sprijin (pozitivant) în contextele de training.

Patternul comunicării de sprijin
Felul în care vorbim, cuvintele alese precum şi ordonarea lor în propoziții şi felul în care rostim au un impact imens în influența gândurilor şi a trăirilor afective ale celor care

Scanned with OKEN Scanner

învață. Un exemplu clasic despre modul în care cuvintele pot influența şi avea un efect opus față de ceea ce s-a intenționat este acela în care cineva spune: "Nu te gândi la un elefant roz" - situație în care oamenii, inevitabil, se gândesc la un elefant roz. Sau, de ex. a spune unui copil: "Nu vărsa laptele!" mesaj prin care în mintea copilului creăm un episod imagistic a situației în care laptele este vărsat ce poate conduce spre realizarea exact a opusului comenzii.

Ca traineri trebuie, de aceea, să fim foarte atenți la limbajul pe care îl folosim şi să avem grijă să transmitem mesaje de sprijin şi încurajare pentru învățare.

În secțiunea despre antrenament, analizăm utilizarea "cadrelor centrate pe obiective" preferabile "cadrelor centrate pe problemă", împreună cu multe alte patternuri de limbaj suportiv în contexte de învățare. Presupunerea este că atunci când vorbim despre "probleme" oamenii au tendința de a se centra pe problemă, în timp ce discutând despre rezultate, obiective, focalizarea este pe exact aceste aspecte.

De asemenea, considerăm că ritmicizarea, sincronizarea şi asigurarea unei stări de siguranță şi confort afectiv sunt precondiții pentru învățare. Pentru a obține toate acestea, trebuie să ne adaptăm celor care învață şi să încercăm să le răspundem eficient nevoilor - la nivel individual, dacă este posibil. Aceasta presupune o foarte bună înțelegere a modului în care oamenii "funcționează" şi a efectelor pe care cuvintele le au asupra lor. Un mecanism puternic de ritmicizare cu cei care învață este să folosiți patternuri de limbaj specific auditiv, vizual, kinestezic la care ei răspund eficient - şi în situațiile de învățare în grup sunt necesare "mixaje" care să stimuleze deopotrivă participanți cu stiluri diferite (vezi mai multe despre acest subiect în secțiunea manualului VAKOG).
Desmond Morris (1994), Watzlawick et al. (1967) şi mulți alții au subliniat importanța limbajului non-verbal în comunicarea interumană. Puteți consulta pentru mai multe informații secțiunea din manual despre comunicare verbală şi non-verbală.

Exercițiu:
"Traduceți" aceste cuvinte şi propoziții în unele mai pozitive şi suportive:
Nu folosiți niciodată mai mult de trei culori simultan
Asta este greşit
Asta e o problemă
Ai făcut o greşeală
Nu uita să motivezi participanții
Asta este incorect
Lene
Aroganță

Scanned with OKEN Scanner

Agresivitate
Indiferență

Sugestii
Este o idee bună, chiar și pentru trainerii cu foarte multă experiență, să facă înregistrări audio ale propriilor programe de formare şi să se asculte vorbindu-le participanților pentru a identifica propriile patternuri de limbaj şi pentru a dezvolta repertoriul personal.

Sumar
Patternurile de limbaj au o influență puternică asupra modului în care gândim şi simțim. de aceea, ele au o puternică influență şi asupra eficienței demersurilor de predare şi de învățare pe care le conducem. Patternurile de limbaj trebuie să fie pozitive, de încurajare şi trebuie adaptate la participanți - la nivel individual, chiar.

Antrenamentul

Obiective de învățare
În această secțiune veți:
- Descoperi ce este antrenamentul
- Deveni familiar cu o serie de concepte de bază în domeniul antrenamentului
- Identifica modalități de a utiliza antrenamentul în contexte de training

Ce este antrenamentul?
Antrenamentul este un proces interactiv în cadrul căruia cei care învață sunt ajutați să se dezvolte mai rapid şi să obțină rezultate mai bune. Antrenamentul este o tehnică de formare centrată pe nevoile celui care învață şi este un demers conceput pentru un singur individ. Este un demers centrat pe obiective, focalizând pe viziune şi pe acțiuni. Pe baza ascultării şi a observației un antrenor obține soluții şi strategii chiar de la cel care învață prin intermediul întrebărilor şi asigurând sprijin. Prin intermediul acestui proces, cei care învață își întăresc şi ameliorează deprinderile, cunoaşterea şi creativitatea. Antrenorul oferă feedback şi potențează procesul de învățare orientându-l mereu spre perspective obiective, în timp ce persoana care învață este responsabilă pentru producerea rezultatelor dorite.

Fundamentele tehnicii antrenamentului
Fundamentele tehnicii antrenamentului se asociază cu numele lui W. Timothy Gallwey, autorul cărții "The Inner Game of Tennis" (1986). Gallwey a observat că jucătorii de tenis se auto-corectează când în timpul antrenamentelor li te adresezi cu întrebări deschise, în loc de a le spune ce anume au greşit şi cum să corecteze acele erori. Când

Scanned with OKEN Scanner

un jucător ascultă o sugestie şi încearcă să o pună în practică, performanţele lui scad. Când un jucător imaginează singur performanţa dorită şi o trăieşte cognitiv şi afectiv, performanţele lui cresc. Mesajul acestei cărţi este acela că priceperea şi satisfacţia cer atenţie la deprinderile "jocului interior" pe care jucătorul îl derulează în mintea sa.

Priceperea de a antrena

Priceperea de a antrena este legată de abilităţi practice de care este nevoie pentru a putea identifica posibilitatea atingerii obiectivului urmărit. Fără să ştim că este posibil să atingem un obiectiv anume nu ne putem nici măcar angaja într-o încercare de a realiza acest lucru. Un bagaj de cunoştinţe instrumente de lucru esenţiale pentru un antrenament eficient conţine strategii, tehnici, modele şi concepte dintre care mare parte au fost deja prezentate în acest manual:

Competenţe de comunicare specifice (ritmicizare, sincronizare, calibrare, trunchiere, etc)
pricepere lingvistică
responsabilitatea structurării programului formativ
abilitatea formulării de întrebări metacognitive

Arta de a antrena

Ceea ce numim "arta de a antrena" se referă la partea creativă a antrenamentelor, ce solicită o gândire deschisă şi intuitivă pentru a putea adresa întrebarea potrivită la momentul potrivit. Pentru a avea o gândire deschisă şi creativă, un antrenor trebuie să se afle într-o anumită stare. Următoarele stări sunt cel mai eficiente în munca de antrenor:

- curiozitate
- prezenţă (fizică şi mai ales psihică)
- control al spaţiului

Formula antrenamentului

$p = P - i$

Formula de mai sus a fost elaborată de Tim Gallwey şi este una foarte simplă şi foarte puternică.

p - performanţa
P - potenţialul.
i - interferenţele care pot împiedica performanţele în acord cu potenţialul

Scanned with OKEN Scanner

Principalul obiectiv al unui antrenor, din perspectiva acestei formule, este de a asigura condițiile în care cei care învață minimizează impactul interferențelor pentru a-şi asigura performanțe cât mai înalte cu putință - pentru a se asigura că cei care învață își folosesc potențialul la maxim.

Un exemplu de proces de antrenament posibil în cadrul unui program de training implică următoarele etape:

Identificarea nivelului de succes dorit de cel care învață
Elaborarea unui obiectiv de învățare concret.
Identificarea unei imagini a modului în care îndeplinirea obiectivului este posibilă
Evaluarea distanței între ce doreşte şi ce face efectiv cel care învață pentru a realiza ce doreşte.
Elaborarea unui plan pentru a acoperi această distanță.
Implementarea planului.
Construirea structurii de suport necesare în timpul antrenamentului
Recunoaşterea şi celebrarea succesului şi continuarea traseului formativ.

Interogații cu impact

Una dintre trăsăturile caracteristice ale unui antrenor este aceea că formulează întrebările cu grijă astfel încât cel care învață să se angajeze într-un proces autentic reflexiv, să învețe şi să se dezvolte (mai mult decât să formuleze răspunsuri imediate). Sunt multe tipuri de interogații şi nu toate sunt potrivite cu situațiile de antrenament. Modelele descrise mai jos pot să vă fie de ajutor în formarea unei imagini despre ce tip de întrebări trebuie să folosească trainerii şi care sunt nerecomandate.

Întrebări centrate pe problemă (care focalizează pe problemă şi pe greşeli):

Care-i problema (ta)?
De când ți se întâmplă asta ?
A cui este vina?
Ce se întâmplă cu tine?
Ce nu merge?
De ce n-ai rezolvat asta încă ?

Întrebări centrate pe obiective (gândire pozitivă, spre înainte)

Ce doreşti?
Ai reuşit vreodată aşa ceva?
Care sunt resursele de care dispui?
Ce fel de plan vrei sa-ți faci?
Şi în continuare?

Întrebări meta-model (specifice, care trunchiază)

Scanned with OKEN Scanner

Ce înțelegi tu exact prin ...?
Când anume vrei să ..?
Ce vezi, auzi. simți cu precizie când...?

Modelul Milton de formulare a întrebărilor (întrebări vagi, sugestive, deschise)
Ce avantaje vei avea dacă faci asta ?
Ce este important pentru tine (în legătură cu asta) ?
Cum poți face asta fără efort?
Altceva?

Concepte cheie ale tehnicii antrenamentului

Pentru crearea unei relații de tip antrenament de succes, conceptele prezentate în continuare v-ar putea fi de folos. În timp ce unele aspecte ale antrenamentului sunt prezentate la începutul relației de antrenament, cele mai multe aspecte ale relației unui trainer cu participanții la programele lui de învățare apar într-un proces fluid de adaptare şi schimbare, de vreme ce relația formativă însăşi este una a deschiderii şi continuității.

Designul alianței
Acest proces descrie istoria schimburilor specifice relației de antrenament. Cel care învață determină succesul antrenamentului şi procesul de învățare însuşi, cel puțin tot atât cât face acest lucru şi antrenorul. Fiecare nouă lecție construieşte un nou strat la relația de antrenament. Trainerul şi persoana care învață evaluează împreună şi îşi ajustează acțiunile şi efectele acestora asupra progresului învățării.

Întrebări în designul alianței
Inițial
Cum doreşti să mă foloseşti în calitate de antrenor al tău?
Spune-mi ce ştii tu despre cum să devii motivat pentru a face ceva?
De ce fel de ajutor ai nevoie pentru a te îndrepta mai repede spre îndeplinirea obiectivelor?
Doreşti să mă raportez la tine ca la o persoană credibilă de preluarea acțiunii ?
Doreşti sarcini de lucru între termene/întâlniri?

Pe parcurs
Ce funcționează?
Ce s-ar putea schimba?

Construirea încrederii

Scanned with OKEN Scanner

Acestea sunt momentele cheie pentru construirea încrederii:

Stabilirea rapport-ului (sincronizarea). Prezentați-vă curios şi interesat, ascultați cu atenție şi interes pentru cunoaşterea profundă a experienței de învățare a partenerului de relație

Fiți realist Ați putea încerca să găsiți răspuns la toate, dar cel puțin o parte dintre răspunsurile dvs s-ar putea să nu fie corecte. Acordați-i partenerului încrederea că deține răspunsul cel mai potrivit pentru el/ea însuşi (însăşi).

Fiți onest. Spuneți întregul adevăr aşa cum îl vedeți. Alegeți să spuneți cu gentilețe adevărul, dar nu preferați să fiți gentil în loc de a fi onest. A nu spune adevărul nu face problema să dispară, ar putea doar să amâne confruntarea cu realitatea pentru o perioadă.

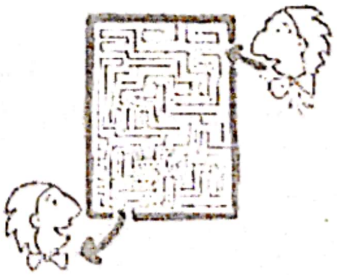
Fiți coerent. Cu cât mai contradictorii sunt trăirile dvs interioare, cu atât mai puțin folositor veți fi pentru cei care învață. Reciproc, cu cât mai bine v-ați rezolvat propriile conflicte interioare, cu atât mai puțin probabil este ca acestea să vă priveze de buna înțelegere a conflictelor pe care partenerii dvs le experimentează.

Fiți înțelegător cu propria persoană. Acceptați faptul că e posibil să nu cunoaşteți toate răspunsurile. Cum ar putea cei care învață să se mai accepte aşa cum sunt (cu imperfecțiuni), dacă dvs nu puteți face acelaşi lucru? Amintiți-vă atunci când nu aveți răspuns la o întrebare că funcționați ca un exemplu pentru cei care învață.

Relaxați-vă. Invitați-vă participanții să intre într-o stare de perspectivă pe care o abordați cu umor. Folosiți umorul ți învățați să râdeți de dvs înşivă şi împreună cu ceilalți.

Împingeți spre înainte acțiunea

Conceptul este pe atât de simplu pe cât sună şi infinit mai complex, în acelaşi timp. Un mod de a "împinge" înainte acțiunea este de a face şi urma planuri. Totuşi, în realitate lucrurile nu sunt niciodată identice cu planul, iar uneori abia dacă mai seamănă cu ce am planificat noi. Vor apărea întorsături de situație şi oprelişti, dar oricum şi alegerea căii nepotrivite este întotdeauna plină de învățăminte. Cei care învață ar putea avea nevoie de ajutorul trainerului pentru a continua să parcurgă paşii spre împlinirea a ceea ce şi-au propus inițial şi, uneori, trainerii îi pot ajuta pe cei care învață infinit mai mult cu o invitație introspectivă ce schimbă modul de abordare practicat până atunci de participantul la programul formativ. O recunoaştere poate spori încrederea în sine a celui care învață şi poate prefigura noi posibilități. Oricare dintre aceste demersuri "împinge" acțiunea spre înainte.



Întrebări pentru continuarea acțiunii

- Ce urmează ?
- Cum vei face asta?
- Ce te-ar putea porni să faci asta?

Scanned with OKEN Scanner

Ce fel de plan vrei să faci pentru asta?
Ce ai putea face ca să îmbunătățești situația ?

Caracterul controlabil

Caracterul controlabil ține de exprimarea operațională a unui obiectiv de învățare sau a rezultatelor aşteptate de la participanți şi este strâns corelat cu noțiunea de a "împinge înainte" acțiunea formativă. Un trainer care propune activități cu rezultate controlabile, măsurabile poate fi un coechipier al relației de învățare pentru unii participanți (pe care îi motivează), şi unul mai puțin Indicat pentru alții (pe care îi Inhibă, la aceştia mai puternic fiind controlul exercitat din Interior - auto-controlul).

Întrebări pentru caracterul controlabil

Ce vei face ?
Când vei face acest lucru?
Cum voi şti eu că ai făcut...?
Dacă cel care învață nu face ceea ce şi-a propus, un răspuns eficient ar fi:
Nu-i interesant?
Doreşti să reprogramezi asta pentru data viitoare?
Putem să facem altfel pentru a ne asigura că vei face...?

Recunoaştere versus laudă

Recunoaşterea este foarte diferită de laudă. Diferența crucială constă în aceea că lauda determină participanții să caute mereu aprobarea trainerului - şi nu serveşte nimănui ca participanții la un program de training să înceapă să facă/spună lucruri doar pentru a obține aprobarea trainerului. Recunoaşterea este focalizată pe cel care învață, nu pe trainer. Mai mult, aserțiunile de recunoaştere trebuie să fie despre ceva ce persoana care învață poate recunoaşte şi singură ca fiind adevărat.
Imaginați-vă pentru un moment că persoana cu care lucrați a realizat cu succes o sarcină de lucru şi a promovat sesiunea de evaluare. Cum îi răspundeți?

- "Sunt mândru de tine!"

Sau spuneți:
"Cred că ai muncit mult pentru asta."
Lauda conține aprobarea dvs, recunoaşterea este despre ce a făcut cel care învață şi ce rezultat a obținut.

Întrebări pentru recunoaştere

Ce anume te-a făcut să reuşeşti asta?
Ce-ți spune reuşita ta despre tine însuți?
Ce crezi despre tine, acum că ai reuşit asta?

Scanned with OKEN Scanner

Solicitările

Precondiția pentru solicitări este rapport-ul (sincronizarea). În relația de training este bine să prefațați o solicitare prin identificări de tipul: "Aş vrea să vă rog ceva." Cele mai multe dintre solicitări atrag şi un răspuns. În timp ce, dvs în calitate de trainer demonstrați capacitatea de a formula solicitări foarte clare, solicitați în acelaşi timp celor care învață să deprindă maniere similare de răspuns. Întotdeauna au alternativa:

DA
NU
RE-NEGOCIAȚI

Integrarea

Integrarea este un proces continuu pentru trainer şi pentru participanți. Integrarea se referă la Includerea unui element nou într-un context deja creat. Este, în esență un proces de învățare. Învățarea adevărată este integrare. Foarte puțin din ceea ce se învață nu presupune integrarea cu ceea ce cunoaştem deja. Tot ceea ce învățăm trebuie conectat în mintea noastră la ceea ce există deja acolo, ceva la care se potriveşte. Un alt aspect important al învățării şi integrării este alegerea. Suntem copleşiți de informație în fiecare zi. De aceea trebuie să selectăm ceea ce este important pentru noi. Într-un anume sens, noi şi cei care învață de la noi trebuie să digerăm ceea ce preiau în interior.

Întrebări pentru integrare :

Cum se potriveşte asta la restul?
Prin ce anume seamănă asta cu ceea ce ştii deja?
Încotro te conduce asta?

Potențialul de campion

O cerință fundamentală a oricărui program de antrenament este aceea de ca trainerul / antrenorul să creadă şi să exprime credința în potențialul de campioni al participanților şi în succesul demersului educativ propus. Aceasta se poate întâmpla şi în cazurile în care participanții chiar demonstrează că sunt pe calea cea bună în atingerea obiectivelor, dar şi în situațiile în care participanții trec printr-o fază în care nu (mai) cred în potențialul lor de a realiza ceea ce şi-au propus.

Totuşi, este important ca trainerul să răspundă trebuințelor celor care învață tot timpul. Nu-i sprijiniți pe participanți dacă vă exprimați îndoiala în capacitatea şi încrederea lor în propriile forțe. De exemplu:

Participantul : " Nu pot să învăț aşa de multe concepte în atât de puțin timp."
Trainerul: " Înțeleg că îți poate părea foarte mult în clipa asta şi îmi amintesc că şi altă dată te-ai simțit copleşit, dar cred că poți şi cred că vei reuşi odată ce te apuci de lucru."

Scanned with OKEN Scanner

Încrederea în potențialul de campion nu se exprimă prin formule magice de tipul "trebuie să vezi mereu jumătatea plină a paharului". Încrederea în potențialul de campion se exprimă prin prezența alături de cel care învață şi atunci când aceştia sunt deprimați sau frustrați, exprimându-vă încrederea în reuşita lor.

Aserțiuni care exprimă încrederea în potențialul de campion:
S-ar putea să nu ți se pară, dar o să treacă!
Eşti mult prea priceput şi talentat ca să te potriveşti cu situația asta pentru mult timp.
S-ar putea să-ți pară dificil în acest moment, dar ai demonstrat de-atâtea ori că eşti în stare să înveți orice îți propui încât sunt convins(ă) că vei reuşi şi de data aceasta.

Exerciții
1. Deschiderea sesiunii de învățare - chestionar:
- Cât de deschis şi disponibil sunt pentru propriile procese de învățare? Scoruri 1-10.
- Cât de deschis sunt astăzi pentru situațiile de risc? Scoruri 1-10.
- Cât de angajat sunt în procesele de învățare ale celor prezenți în sala de clasă? Scoruri 1-10.
- Chestiunea este că...

2. Completați o listă a propriilor potențialuri, performanțe şi interferențe relaționate la procesele de învățare.

p (potențial)	P (performanță)	i (interferență)

Alegeți performanța pe care doriți să vi-o îmbunătățiți.
Dacă nimic nu v-ar împiedica, care ar fi nivelul maxim de performanță pe care l-ați putea obține ?

Scanned with OKEN Scanner

Cât de mare este diferența între ceea ce ați putea realiza și ceea ce reușiți în acest moment / stadiu?

Ce interferează cu atingerea nivelului maxim de performanță pe care l-ați imaginat ?

Pentru a micșora diferența dintre potențialul dvs și performanța dorită, ce anume v-ar ajuta?

Care ar fi cel mai eficient mod pentru a depăși această diferență?

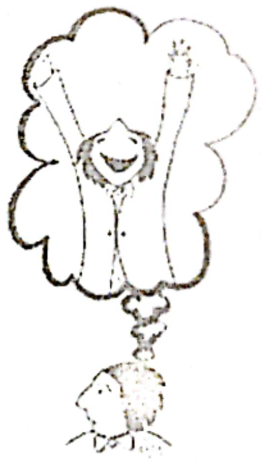
Altceva?

Care ar fi primul pas?

3. Indicii din trecut :

Gândiți-vă la un moment când ați fost realmente creativ, o perioadă când ați creat ceva (un lucru, un eveniment, un produs, sistem, o lucrare artistică)

Gândiți-vă la un moment când vă simțeați realmente implicat în ceva, emoțional angajat și hotărât să persistați indiferent de obstacole.



Gândiți-vă la un moment când ați fost foarte hotărât, un moment în care știați exact ce aveți de făcut, știați că aveți dreptate și ați acționat conștient și plin de încredere.

Gândiți-vă la un moment când alții au spus că nu veți reuși, dar dvs știați că o veți face și ați și făcut-o. Despre ce era vorba? Cum v-ați simțit apoi?

Gândiți-vă la un moment când erați atât de absorbit în ceea ce făceați că nu v-ați dat seama când a trecut timpul. Ce făceați?

Ce vă spun evenimentele de mai sus despre cine sunteți dvs?

Chestiuni esențiale

Rolul unui trainer în calitate de antrenor constă în:

- A-i ajuta pe cei care învață să își folosească resursele eficient.
- A-i ajuta pe cei care învață să își formuleze și atingă obiectivele.
- A construi structura de sprijin necesară.
- Să credeți în potențialul celui care învață.
- Să-i inspirați pe cei care învață să își depășească limitele.
- Să recunoașteți și apreciați împreună cu cei care învață succesele acestora în procesele formative.
- Să-i ajutați pe cei care învață să devină (mai) autonomi în propria învățare

Scanned with OKEN Scanner

Sugestii

Când folosiți întrebări şi tehnici specifice antrenamentului asigurați-vă că v-aşi focalizat pe sprijinirea celui care învață, nu pe demonstrarea a ceea ce sunteți dvs. capabil să faceți.

Sumar

Antrenamentul implică un bagaj amplu de tehnici şi deprinderi de lucru care sunt eficiente în sprijinirea celor care învață din punct de vedere socio-emoțional şi reflexiv.

Scanned with OKEN Scanner

3

Dinamica proceselor de învățare

Introducere

În această secțiune ne propunem acoperirea unor subiecte variate în legătură cu problematica dinamicilor proceselor de învățare. Continuăm o parte dintre subiectele abordate deja în capitolul despre *Limbaj şi Gândire*. Conceptul de flux este unul cu relevanță mare pentru munca eficientă şi desfăşurată cu plăcere pe care ei mai mulşi o consideră cheia succesului în procesele de predare-învățare. Secțiunea destinată competențelor de mediere abordează lucrurile ceva mai practic, focalizând pe modalitățile de stimulare a diversificării lucrului în grup şi de reglare a dialogurilor Interne grupului. Sistemul 4-mat şi modelul Dallas furnizează o imagine factuală despre cum puteți elabora un program de training. Feedback-ul este, aşa cum am mai văzut (în secțiunea destinată evaluării) esențial pentru progresul în învățare, iar autorii subliniază importanța crucială a modului în care este furnizat feedback-ului pentru stimularea progresului în învățare (mai ales atunci când este implicat feedback-ul din partea colegilor) . Secțiunea despre sinergie prezintă acest aspect ca unul central dinamicii de grup şi prezintă modalitățile prin care poate promova învățarea eficientă la nivel individual. În final, secțiunea despre tehnicile de ancorare, managementul stării psihice şi pozițiile perceptuale reface drumul către abordarea practică a învățării. Ancorarea, sau asocierile, reprezintă sufletul învățării; managementul stărilor psihice şi utilizarea locațiilor perceptuale sunt competențe cheie pentru oricine caută să devină excelent în activitatea de formare .

Fluxul training-ului

Scanned with OKEN Scanner

Obiective de învățare
În această secțiune vă veți:

- Familiariza cu teoria Fluxului
- Familiariza cu modalități de aplicare a teoriei Fluxului la contextele de training.

Fluxul unui program de training poate fi definit ca o stare de grup în care cei care învață şi cei care joacă rolul de formatori sunt puternic angajați într-un dialog, sau puternic concentrați asupra unei sarcini de lucru.

Ce este fluxul?

Ideea unui flux al programului de training işi are originile în concepția despre flux a psihologului american Mihaly Csikszentmihalyi (1990 & 1997). Csikszentmihalyi a cercetat pe larg problematica fericirii şi a identificat (probabil surprinzător) că oamenii sunt cel mai fericiți nu atunci când se relaxează sau când nu au nimic de făcut, ci atunci când sunt implicați profund într-o activitate, cum ar fi de exemplu munca lor, sau un hobby. Csikszentmihalyi (1990) vorbeşte despre oameni ca având o "experiență optimă". (Maslow, 1968) a explorat un stadiu similar numindu-l "experiență de vârf", stadiu pe care l-a asociat stării de fericire. Csikszentmihalyi defineşte "fluxul" ca o stare de absorbție profundă într-o activitate intrinsec plăcută, ca în cazul artiştilor care se concentrează maxim pe performanțele activității lor creative.
Csikszentmihalyi ilustrează ideea într-o diagramă, fluxul instalându-se la intersecția deprinderilor şi priceperilor cu provocările, ambele variabile având valori mari care se echilibrează reciproc.

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

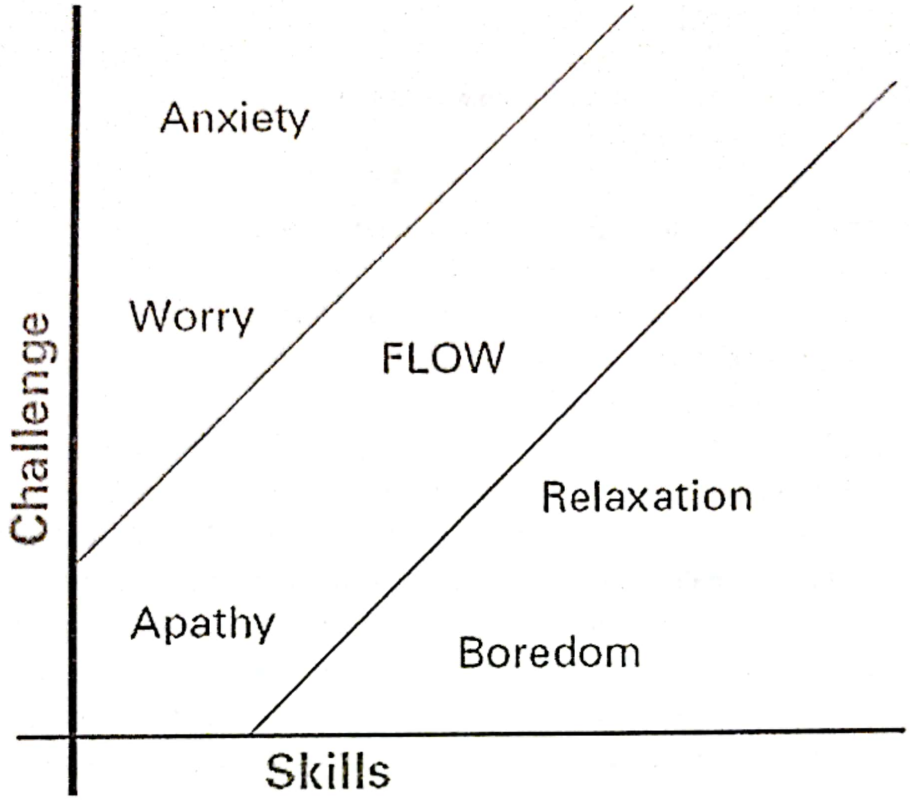


Figura 13. Teoria fluxului după Csikszentmihályi (1990): o stare de absorbție profundă într-o activitate intrinsec plăcută, ca în cazul artiştilor sau al atleților complet concentrați pe performanța lor.

Implicațiile teoriei fluxului pentru predare şi învățare

Utilizarea conceptului de flux pentru învățare şi predare a fost investigată într-un studiu condus de Kurt Andersen (studiu programat pentru publicarea în cadrul Open University), care a descoperit că în predarea la nivelul învățământului superior, modelul este util pentru lectori în efortul lor de a crea ceea ce se numeşte "flux tutorial" sau "flux educativ". Cercetătorul a descoperit că echilibrul stării de siguranță cu cea de provocare este mai relevant pentru asemenea contexte de învățare, astfel că modelul lui Csikszentmihalyi a fost convertit la unul nou ce combină mai mulți factori pentru a crea starea de flux. A fost de asemenea descoperit că starea de flux sporeşte motivația studenților şi performanțele lor în învățare.

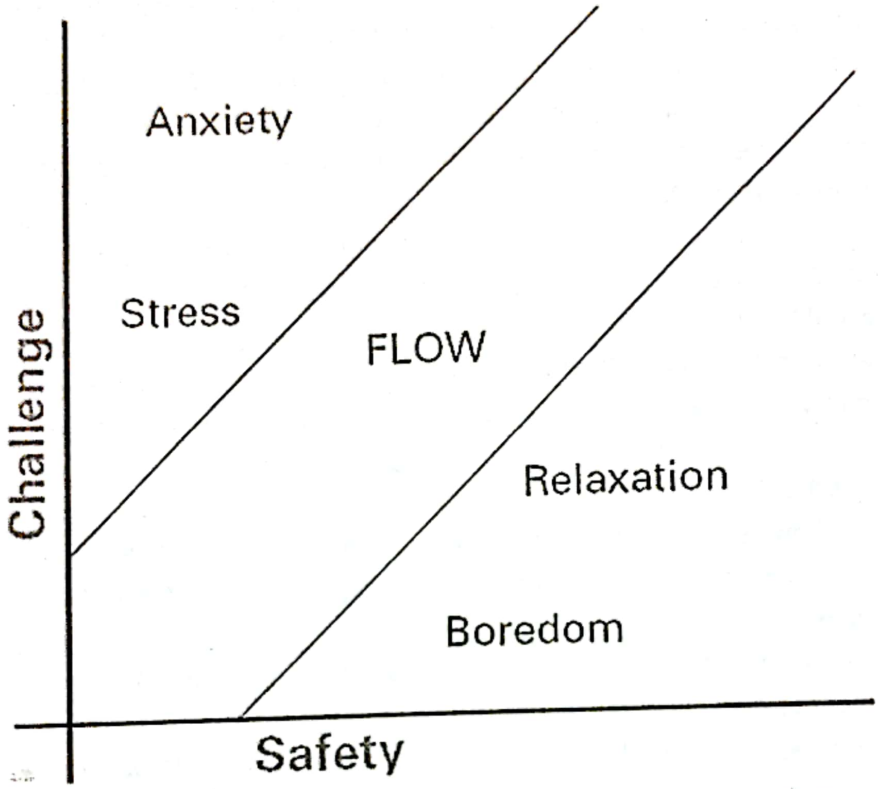


Figura 14. 'Fluxul programului de training": o stare de grup în care participanții şi trainerii sunt puternic angajați într-un dialog sau concentrați profund pe o sarcină de lucru.

Sugestii pentru crearea fluxului

Aplicând graficul de mai sus situațiilor de training, scopul este să atingeți un punct din starea de flux situat cât mai sus-dreapta. Inițial, totuşi, activitățile de training trebuie să se centreze pe crearea unei stări de siguranță şi pe obiective de învățare (provocări) nu foarte înalte. Altfel spus, la începutul programului e bine să țintim spre un punct situat undeva în partea de jos a diagonalei fluxului. Autorul citat arată că odată instalată starea de siguranță (încredere), este bine să înceapă creşterea gradului de dificultate al sarcinilor în fața cărora este pus cel care învață, scoțându-l astfel, gradual, din zona de siguranță. După o perioadă se instalează din nou starea de siguranță şi poate creşte din nou nivelul provocării, până la atingerea celui mai înalt punct pusibil de întâlnire a provocării cu starea de siguranță.

Scanned with OKEN Scanner

Procesul necesită înalte competențe de calibrare (vezi secțiunea despre Rapport), altfel participanții ar putea sfârşi într-o stare de confuzie şi frustrare, sau ar putea fi "paralizați" şi s-ar putea opri din efortul de a mai face ceva (aşa cum este Ilustrat prin etichetele "plictiseală" sau "stres" în diagramă)

Urmează rezumatul unor elemente importante implicate în atingerea stării de "flux" : Începutul stării de flux se situează înaintea începerii programului de training propriu-zis: invitația, un material trimis dinainte participanților la programul de training; dacă participarea este opțională, subliniați faptul că sunt bineveniți chiar şi dacă se simt nepregătiți şi scoateți în evidență importanța componentei sociale a învățării (întâlnirea cu trainerii şi cu ceilalți participanți).

- Stabiliți echilibrul între starea de siguranță şi provocări, începând cu stabilirea stării de siguranță. Nu uitați că prea mult strică (siguranța determină plictiseala, iar provocările inhibă şi stresează).
- Planificați cu grijă modul în care veți conduce trainingul : începeți de la provocări uşoare (nimic dificil sau inconfortabil la început) şi continuați cu provocări din ce în ce mai mari odată ce participanții sunt pregătiți să le înfrunte.
- Prezentați-vă la începutul programului de training într-o lumină realistă. Nu încercați să impresionați. subliniați faptul că nici o întrebare nu este "prostească" şi că participanții sunt liberi să întrerupă trainerul pentru a adresa întrebări, comentarii, etc.
- Folosiți patternuri de limbaj pozitivant (evitați să vorbiți despre probleme, vorbiți despre obiective şi provocări incitante)
- Folosiți gândirea pozitivă : de ex., întrebându-i pe participanți ce ar dori să primească de la programul de training (ca parte a prezentărilor introductive) şi, de ex., ce ar putea face ei înşişi pentru a face învățarea mai uşoară.
- Atunci când/ dacă participanții sunt rugați să se prezinte - întăriți ceea ce ei spun (dă din cap aprobativ, rostiți "desigur" sau "aşa"), comentați prezentările (evident cu remarci pozitivante), arătați un interes personal.
- Pe toată perioada programului de training: oferiți recunoaştere pentru intervențiile participanților (sau restabiliți echilibrul atunci când unul dintre participanți începe să domine grupul, întâlnirea, etc; participanții mai tăcuți pot fi încurajați discret îndreptându-vă privirea către ei)
- Demonstrați capacitatea de a repera oportunitățile pentru discuții şi dezbateri. "Fluxul trainingului" nu poate fi programat în întregime şi nu se poate instala într-un moment dinainte stabilit. Starea de flux depinde în mare măsură de capacitatea trainerului de a valorifica la maximum clipa, spontanul, un comentariu, o observație din partea unui participant care se dovedeşte mai fructuoasă pentru contextul de învățare decât ce ați planificat dvs. trebuie reperate şi valorificate la maximum.

Scanned with OKEN Scanner

Un mod eficient de a stabili o atmosferă de confort şi intimitate de la bun început constă în a-i ruga pe participanţi să împărtăşească cu grupul propriile "experienţe de vârf". Aceasta adaugă o perspectivă personalizată, oamenii încep să se simtă în siguranţă pentru că au împărtăşit cu ceilalţi un aspect important din viaţa personală şi pentru că au început să îi cunoască pe ceilalţi în aspecte importante şi intime din viaţa lor, aspecte care îi ajută să îi perceapă pe colegi ca pe fiinţe umane asemănătoare: cu sentimente şi pasiuni (vezi secţiunea despre experienţele de vârf).

Exerciţiul 1: Interviul despre experienţele de vârf
Sugestii pentru intervievator: Rugaţi-vă colegul să vă vorbească despre o experienţă de vârf - una pe care ar fi dispus (ă) să o împărtăşească cu dvs.

- Povesteşte-mi despre o experienţă de vârf din viaţa ta.
- Cum te-ai simţit? Încearcă să retrăieşti experienţa respectivă şi povesteşte-mi.
- Ce fel de experienţă a fost?
- Când a avut loc?
- Cum s-a întâmplat?
- Ce anume a făcut experienţa respectivă să fie una de vârf ?
- Cât de des ai trăit asemenea experienţe?
- Ţi-ar plăcea să trăieşti experienţe ca aceea mai des?
- Ce ai putea face ca să trăieşti mai des asemenea experienţe?

Exerciţiul 2: Explorarea fluxului programului de training
Intervievaţi-vă colegul, întrebându-l următoarele (şi întrebările follow-up) (6 minute pentru fiecare). Intervievatorul scrie răspunsurile şi le înmânează respondentului. Veţi avea nevoie de ele mai târziu.

- Ce faceţi în timpul programelor dvs de training pentru a-i face pe participanţi să se simtă în siguranţă?
- Ce altceva aţi putea face?
- Ce faceţi pentru a promova provocările în timpul trainingului?
- Ce altceva aţi putea face?
- La ce modalităţi vă gândiţi pentru a optimiza echilibrul dintre siguranţă şi provocări?
- Ce se întâmplă de obicei în timpul training-urilor pe care le conduceţi, când treaba merge "ca pe roate"?

Scanned with OKEN Scanner

Părăsiți-vă colegul şi formați un grup de patru cu alți colegi. Împărtăşiți cu aceştia ideile pe care le aveți notate de primul partener pe foaia de hârtie (3 minute pentru fiecare). toți notați-vă pe hârtie ideile celorlalți.
Părăsiți grupul şi alăturați-vă altui grup cu alți 4 membri. Împărtăşiți-vă ideile Inclusiv cele pe care le-ați "împrumutat" de la ceilalți (nu sunteți obligat să precizați care nu sunt ale dvs. , acum toate sunt ale dvs)
Din nou schimbați grupul. Planificați în grupul format (în 15 minute) prezentarea unui poster: structura generală a unei zile de training (de la început la sfârşit). Puneți la punct un catalog de modalități pentru stabilirea fluxului de training pentru a le folosi în experiențe ulterioare de training.
Prezentați structura şi catalogul unui alt grup folosindu-vă de posterul creat (5 minute pentru fiecare grup). Celălalt grup vă prezintă rezultatele lor.
Întoarceți-vă la partenerul inițial. Întrebați-vă partenerul:

- Care dintre lucrurile de azi crezi că le vei folosi în viitor?
- Ce ai învățat şi crezi că te va ajuta pentru restul zilei de training?
- Ce ai învățat (idei, deprinderi, etc) şi crezi că te va ajuta în viața privată?

Deprinderile de moderare

Obiective de învățare
În această secțiune veți:

- Cunoaşte diferite modalități de moderare pentru a stimula dezbaterile de idei şi discuțiile în timpul programelor de training.

Un trainer este surprinzător de des obligat să joace rol de moderator, în mod deosebit atunci când lucrează cu adulți şi când abordează învățarea experiențial. Este, de obicei, un semn bun dacă este nevoi de competențe de moderare. De obicei, acest lucru înseamnă că participanții sunt activ implicați în dezbateri de idei. În asemenea situații, deprinderile de moderare devin abilități cheie pentru ca trainerul să poată regla discuția astfel încât să fie implicați toți participanții în dezbaterile şi discuțiile care au loc în timpul programului de formare. Trebuie evitate situațiile în care un singur participant preia controlul şi domină fiecare discuție.
Un grup poate fi vizualizat ca un "panou de control" cu butoane pentru controlul sonorului,etc. Participanții tăcuți pot fi încurajați cu întrebări fără miză foarte mare pentru tezele dezbătute şi prin recunoaşterea calității răspunsurilor formulate. Participanților dominanți li se pot adresa întrebări mai dificile. iar recunoaşterea trebuie să fie mai temperată. sunt multe alte aspecte de considerat, cum ar fi, de ex. cum să menții starea de flux al trainingului (vezi secțiunea despre flux), cum să evitați să interveniți prea

Scanned with OKEN Scanner

devreme într-o discuție, anulând eforturile participanților de a identifica ei înșiși răspunsuri, soluții, etc.

Coordonatele de rol ale unui moderator

Mason (1991) identifică trei mari roluri pentru moderatorii discuțiilor on-line:

Rolul social : creează un mediu social prieteno, încurajează participarea printr-un ton personal, atașat.

Rolul de formator: facilitează învățarea prin focalizarea discuțiilor probleme cheie, adresând întrebări şi validând răspunsuri pentru a încuraja participanții să dezvolte şi să construiască răspunsuri.

Rolul organizatoric: planifică programul şi obiectivele discuțiilor, întocmeşte planul orar, stabileşte reguli de procedură şi de luare a deciziilor.

Moderatorul poate fi văzut şi ca un fel de "cameleon", care îşi schimbă "înfățişarea" sau rolul în raport cu cerințele situației, întotdeauna centrându-se pe scopul continuării proceselor de învățare de către participanți (vezi şi secțiunea despre flux).

Administrator

Fixează reguli ale discuției

Rezumă şi face comentariile finale

Înger păzitor

Construieşte încredere

Sprijină şi încurajează participanții tăcuți

'Temperează' participanții dominanți

Resursă pentru procesul de predare/învățare

Asigură informație şi conținuturi factuale

Contribuie la discuții

Avocatul diavolului

Optează pentru o poziție contrară, pentru a provoca un "consens ambiguu"

Improvizează orizonturi investigative

Asigură perspective noi şi adresează întrebări pentru a promova dialogul şi explorarea.

Amintiți-vă, de asemenea, că toate competențele de antrenare descrise anterior în acest manual sunt foarte utile şi pentru rolul de moderator.

Sugestii

Există multe modalități de a încuraja participanții să ia parte la dezbateri, aşa cum ar fi,

Scanned with OKEN Scanner

de ex. utilizarea patternurilor de limbaj suportiv (vezi secțiunea din manual pe această chestiune şi secțiunea despre flux). Trainerii găsesc de multe ori dificil de lucrat cu participanții dominanți, care descurajează participarea celorlalți colegi. În acest caz ar putea fi util să îi provocați uşor, sau chiar să îi rugați politicos să îi lase şi pe ceilalți să răspundă.

De asemenea, s-ar putea să învățați destul de rapid să preziceți momentele în care intenționează să preia cuvântul şi pentru a preveni acest lucru e suficient uneori să vă întoarceți cu privirea spre un lat participant, adresându-i acestuia o întrebare specifică.

Sumar

În calitate de trainer ne găsim deseori în situația de a funcționa mai degrabă ca moderatori, în timp ce participanții discută, dezbat. Această secțiune v-a prezentat câteva roluri destinate promovării şi sprijinirii discuțiilor de grup în timpul programelor de training.

Competențele de prezentare

Introducere

Aşa cum am mai menționat şi anterior în manual (vezi secțiunea despre comunicare verbală şi non-verbală), Mehrabian (1972) a arătat că numai 7% dint-un mesaj este transferat prin intermediul cuvintelor. Aceasta nu înseamnă, însă, că trebuie să ne concentrăm numai pe aspectele para şi non-verbale ale comunicării când ne pregătim pentru o prezentare. Mai degrabă, implică faptul că trainerii trebuie să facă uz de toate formele de comunicare în timpul prezentărilor. Uneori aceasta implică să ne adresăm tuturor participanților, uneori presupune să pregătim o imagine de ansamblu a prezentării, cu efecte de foc de artificii. Secțiunea care urmează prezintă modele pentru planificarea şi implementarea programelor de training eficient.

Sistemul 4-mat

Obiective de învățare

În cadrul acestei secțiuni veți:

- Învăța să prezentați eficient, considerând diferitele preferințe de învățare ale auditoriului.
- Identifica trebuințele specifice pentru diferitele tipuri de învățare, în raport cu procesarea şi perceperea informației
- Învăța cum să structurați o prezentare, astfel încât toți participanții să poată învăța din ea.

Scanned with OKEN Scanner

Ce este sistemul 4-mat?

Sistemul 4-mat este un sistem eficient de prezentare, care a fost elaborat de Bernice McCarthy (1981) în anii 1970. Autoarea a observat că atunci când preda la clasa de elevi, aceştia învăţau adresând întrebări specifice.

Unii dintre copii solicitau argumente şi, de obicei, puneau întrebări de tipul "**De ce** facem asta? De ce este important...?"

Alţi copii solicitau fapte, exemple concrete , cerând informaţie prin adresarea unor întrebări de tipul "Cum se numeşte? De unde vine?Ce au făcut? Când s-a întâmplat aceasta?"

Alţii doreau să facă ceva, să afle **cum** funcţionează lucrurile şi să testeze teoria în practică.

Restul copiilor doreau să exploreze consecinţele în viitor. Astfel că, aceştia erau interesaţi despre **Ce s-ar întâmpla dacă?.** Întrebările lor tipice veneau din categoria : "Ce s-ar întâmpla dacă aş face asta? Ce s-ar întâmpla dacă n-aş face asta? Ce altceva aş mai putea face?

Autoarea a împărţit aceste abordări în patru mari categorii, aşa cum au fost descrise mai sus, pornind de la modul de a prelucra informaţia preferat de copii.

Alte studii în domeniul stilurilor de învăţare au arătat că există două mari diferenţe în felul în care învăţăm. Prima ţine de modul în care percepem informaţia iar cealaltă de, modul în care prelucrăm experienţele şi informaţia, O combinaţie a două dimensiuni de percepere a informaţiei (concret şi abstract) şi a două dimensiuni ale procesării ei (reflexiv şi activ) determină patru mari stiluri de învăţare: experienţial concret, observativ reflexiv, prin conceptualizare abstractă şi prin experimentare activă.

Pe baza acestui model David Kolb (1976) a identificat patru tipuri de învăţare

Divergentă : Experienţă concretă şi Observaţie reflexivă
Asimilatorie : Conceptualizare abstractă şi Observaţie reflexivă
Convergentă: Conceptualizare abstractă şi Experimentare activă
Prin Acomodare: Experienţă concretă şi Experimentare activă

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

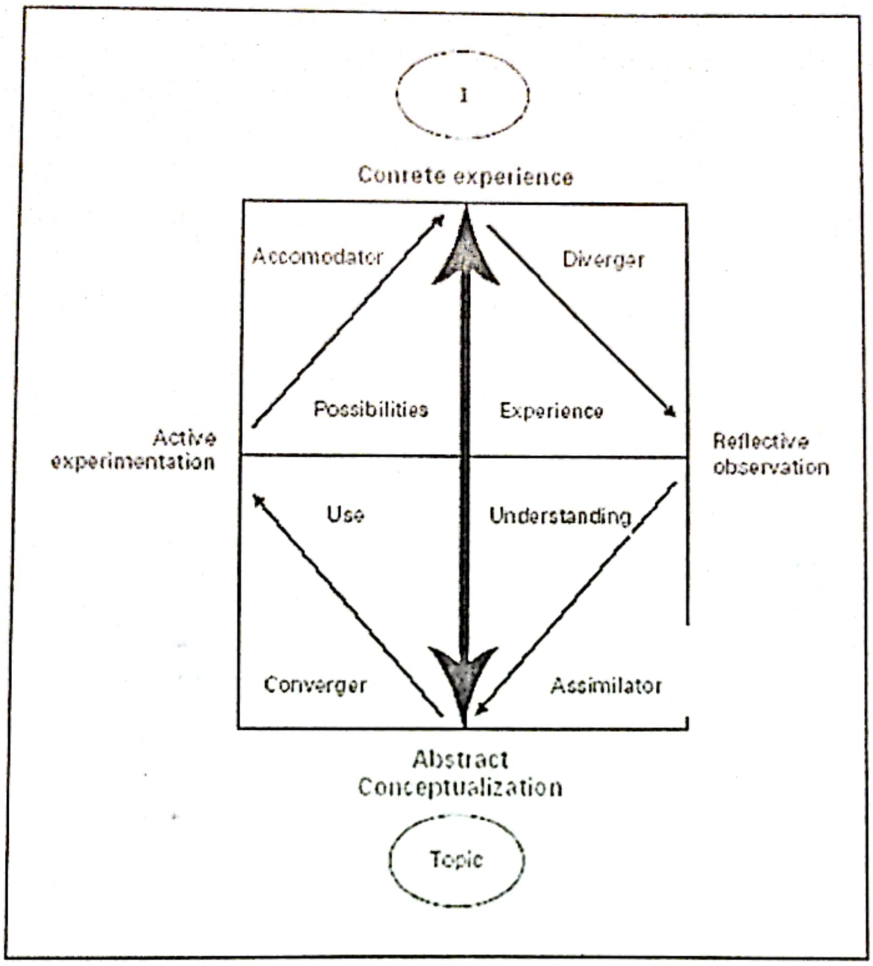
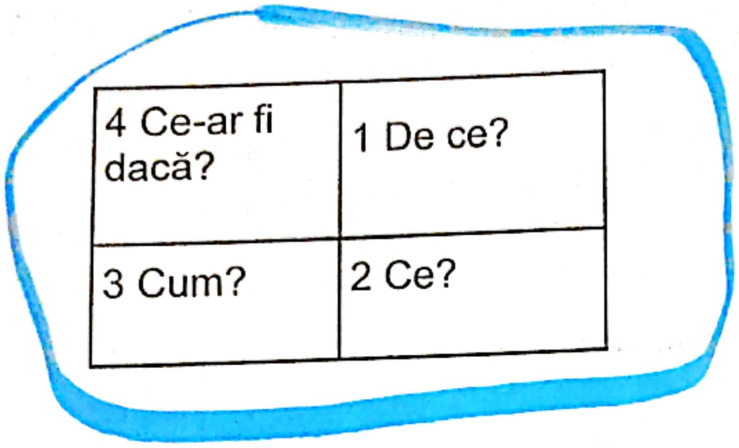


Figura 15. Cele patru tipuri de învățare după Kolb

În baza acestor patru tipuri de învățare se poate crea un cadru pentru a răspunde eficient trebuințelor specifice de învățare pentru fiecare tip în parte, prin anticiparea acestor preferințe, a nevoilor şi modului lor de a prelucra informația nouă. Întrebările cel mai probabil aşteptate a fi lămurite de la bun început, în acest context, ar fi:

Divergentul	De ce faceți asta ?
Asimilatorul	Ce anume urmează să faceți?
Convergentul	Cum anume veți face asta?
Acomodatorul	Ce-ar fi dacă? Cum poate fi asta folosită??

De aceea, în calitate de traineri, trebuie să ne organizăm prezentările astfel încât să răspundem tuturor acestor întrebări în ordinea: De ce? Ce? Cum? Ce-ar fi dacă? pentru a ne asigura că toți participanții se regăsesc în demersul formativ pe care îl propunem.



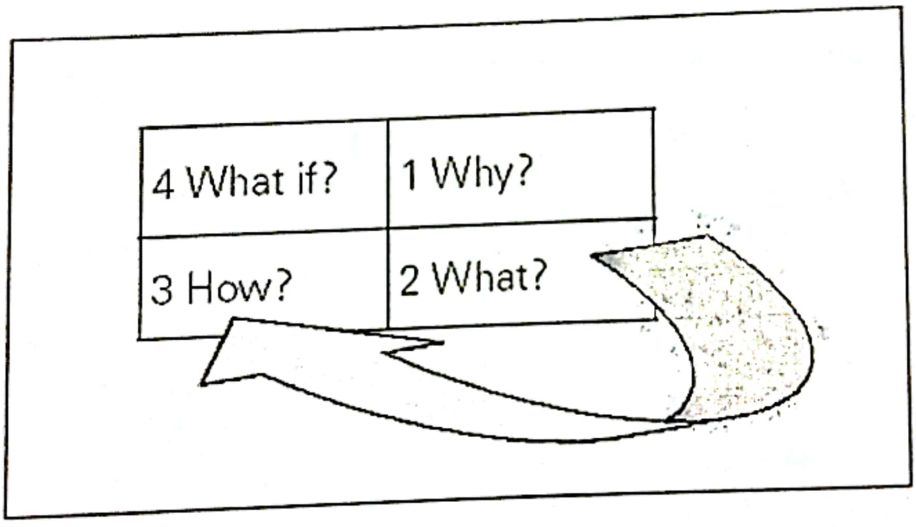


Figura 16. Întrebările cheie ale modelului 4-mat (în sensul acelor de ceas)

Pe parcursul procesului de învățare, este important să trecem prin toate cele patru stadii ale modelului propus, pentru a ne asigura că am răspuns tuturor stilurilor de învățare.

Cu primul pas, faza **"DE CE?"**, creăm Rapport-ul (sincronizarea), motivăm şi dăm sens demersului pe care îl inițiem.

Folosiți exemple la care toată lumea să se poată raporta, de ex. "Vi s-a întâmplat vreodată să vorbiți unei persoane care părea complet dezinteresată de ceea ce aveți dvs să spuneți?"

Folosiți exemple generale (ce avem cu toții în comun): " Este plăcut să întâlneşti oameni de succes pentru că ei îți amintesc despre

Scanned with OKEN Scanner

propriile reuşite"
Includeți umorul
Cu referire la autorități: "Grecii Antici ştiau deja cât de important est e să explorezi natura umană"
Citați anecdote, referiți-vă la cazuri arhicunoscute, experiențe din trecutul dvs., etc
Această parte este vitală pentru aproape 35% dintre participanți.

În secțiunea despre "**CE**", trebuie să:
Vorbiți despre istoria subiectului, origini, referințe, etc.
Citați definiții, principii, metode de operare.
Citați date, rezultate de cercetare.
Arătați diagrame, grafice, fotografii, etc.
Oferiți o "imagine de ansamblu" a subiectului predat, explicați cărui întreg mai mare îi aparține.
Această parte este crucială pentru 22% dintre participanți.

În faza kinestezică a lui "**CUM**" :
Demonstrați şi dați instrucțiuni precise pentru exerciții
Implicați participanții în experimente, jocuri de rol, prezentări.
Explicați proceduri, oferiți exemple concrete, prezentați studii de caz.
Vorbiți din experiența proprie.
Inițiați dezbateri, discuții, etc.
Această etapă este foarte importantă pentru 18% dintre participanți.

În partea destinată lui " **CE AR FI DACĂ?**" :

Prezentați posibilități noi, idei, puncte de vedere diferite raportat la subiectul prezentării.
Accentuați posibilitățile de aplicare practică.
Încurajați participanții să identifice beneficiile subiectului abordat pentru ei înşişi şi motivații să identifice posibilitățile pe care li le creează pentru viitor.
25% dintre participanți se încadrează în această categorie.

Scanned with OKEN Scanner

Exerciții

În perechi, participanții își adresează reciproc câte o întrebare. Au la dispoziție 4 minute pentru a pregăti o prezentare ca răspuns, urmând sistemul 4-mat.

Pregătiți o prezentare a programului dvs de training, a companiei sau departamentului dvs, a unui proiect, a responsabilităților pe baza sistemului 4-mat. Stabiliți planul orar (de ex. 3 minute) și respectați-l. Faceți prezentarea și rugați un membru din audiență să vă ofere feedback.

Într-un grup de patru, alegeți un subiect pe care toată lumea îl cunoaște. În 15 minute pregătiți o prezentare a subiectului respectiv. Fiecare participant prezintă parte aleasă din prezentare, potrivit celor patru cadrane ale sistemului 4-mat, pentru a prezenta în fața grupului extins subiectul propus, din perspectiva uneia dintre întrebările: De ce, Ce, Cum, Ce-ar fi dacă?

Sugestii

- Fiți atenți să nu vă cantonați în faza "CE" pentru prea mult timp. În general, prezentatorii au tendința de a petrece cam 70% din timpul de lucru în acest segment. Cu toate acestea, amintiți-vă, această parte este extrem de importantă numai pentru 22% dintre participanții la o prezentare.
- Atunci când vorbiți despre cum funcționează ceva, este bine dacă reușiți chiar și o demonstrație, un exercițiu sau un experiment. Totuși, dacă acest lucru nu este posibil, este bine ca măcar să descrieți un exemplu sau un experiment cu lux de amănunte.

Sumar

Modalități particulare de percepere a informației (concret sau abstract) și de prelucrare a acesteia (reflexiv sau activ) determină patru stiluri de învățare: experiențial concret. observativ - reflexiv, prin conceptualizare abstractă și prin experimentare activă. Luând în considerare diferențele între stilurile de a învăța ale oamenilor, David Kolb (1976) a identificat următoarele tipuri de învățare: divergent, asimilator, convergent, prin acomodare.

Pentru a ne asigura că toți participanții se regăsesc în activitatea de învățare pe care le-o propunem, trainerul ar trebui să prezinte conținuturile învățării a.î. să răspundă, pe rând la întrebările pe care în mod tipic, cei care învață le-ar dori lămurite: DE CE? CE? CUM? CE-AR FI DACĂ?

Sistemul 4-mat este un model care poate fi utilizat în workshopuri (ateliere de lucru), cursuri, seminarii (ca model de formare), prelegeri, prezentări, discursuri, sau ca model pentru formularea unui răspuns mai elaborat, chiar și pentru negocieri, moderări sau pentru procese de mediere.

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

Modelul DALLAS

Obiective de învățare
În această secțiune veți învăța despre:

- Dinamica internă ale unei prezentări
- Structura logică a unei prezentări eficiente
- Utilizarea corespunzătoare a mijloacelor de comunicare în timpul unei prezentări

O prezentare este un tip particular de comunicare. Robert Dilts (2000) sugerează că o prezentare eficientă ar trebui să:

- Educe
- Informeze
- Motiveze
- Distreze/Amuze/ Întrețină auditoriul

O prezentare care motivează şi întreține auditoriul nu conține, de cele mai multe ori, prea multă informație destinată "minții conştiente".
Asigurați-vă că vocea auditoriului este ascultată în timpul unei prezentări. Solicitați feedback la ceea ce ați prezentat. Angajați-vă în ceea ce se numeşte "dialog controlat".

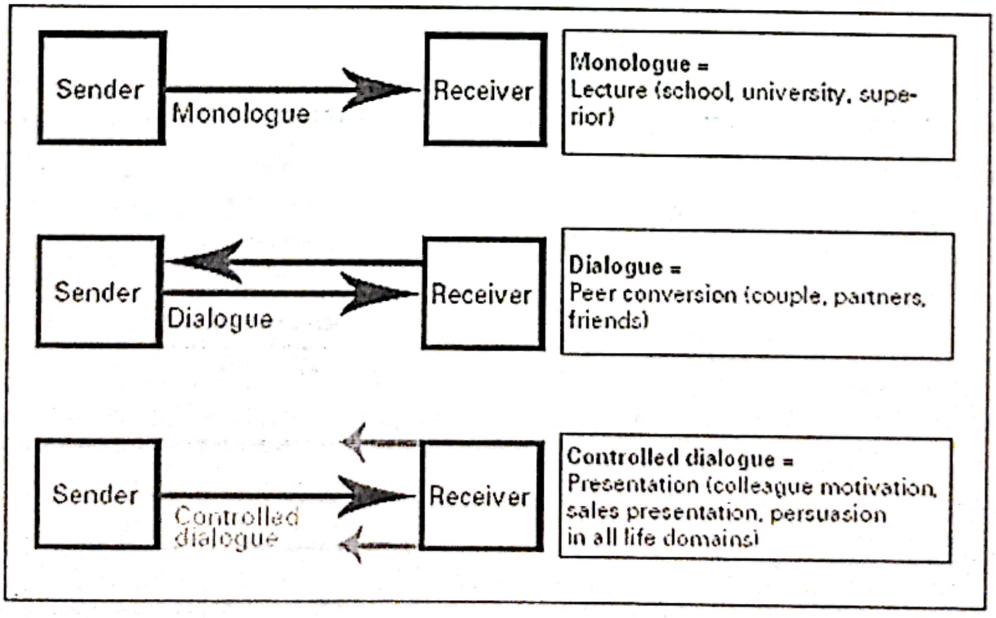


Figura 17. Trei tipuri de dialog

Structura modelului Dallas

O bună prezentare începe cu un "bum" şi se încheie cu un "foc de artificii". Folosind "curba Dallas", structurarea unei prezentări va prelua modelul serialului de TV Dallas : la început o secțiune captivantă care să atragă atenția asupra prezentării, iar spre final încă şi mai multă tensiune şi acțiune; între cele două momente ritmul poate fi puțin dinamic. Implicați cât puteți de mult mijloacele de comunicare. Când dispuneți de un retroproiector, atenția auditoriului se mută de pe persoana dvs pe spotul luminos. Între timp, dvs. vă puteți pregăti pentru "grande finale".

De aceea, orice prezentare care implică resurse media trebuie plasată între momentele de captare a atenției din debut şi cele de încheiere a unei prezentări. Mai jos este prezentată curba Dallas:

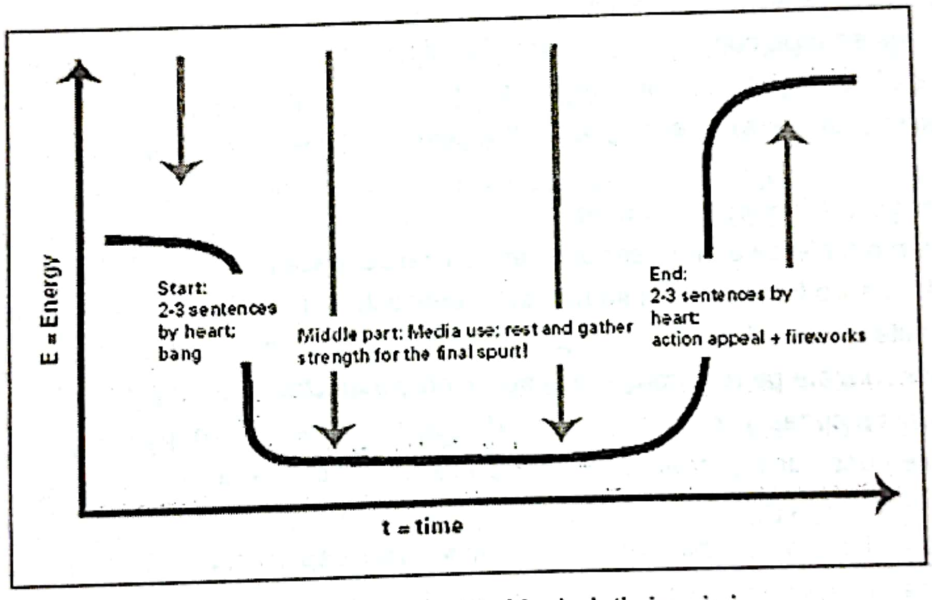


Figura 18. Curba Dallas: începeți în forță şi încheiați şi mai şi

Feedback-ul

Obiective de învățare

Recunoaşterea importanței întăririlor pentru o învățare de succes
Învățarea modalităților de a oferi feedback
Deprinderea modalităților de a primi feedback-ul
Înțelegerea modalităților de a folosi motivația ca instrument şi resursă a învățării

Scanned with OKEN Scanner

Deprinderea de a folosi feedback-ul ca formă de evaluare

Feedback-ul este o formă de a învăța - fără el, nu am învăța niciodată n imic.

În copilărie, atunci când am învățat mersul, am folosit tot feedback-ul pe care l-am primit fără să ne gândim la eşec sau stânjeneală. Ca adulți, ne imaginăm mereu că se aşteaptă de la noi să fim competenți în toate, încă de la primele încercări. De aceea, a oferi feedback implică sensibilitate, deprinderi de calibrare şi utilizarea adecvată a patternurilor de limbaj. Toate acestea fac ca cel care primeşte feedback-ul să răspundă şi să-l folosească pentru rezultate ulterioare mai bune.

Ce este feedback-ul eficient?

Feedback-ul eficient este informație care:

poate fi ascultată de cel care învață fără ca acesta să devină defensiv.
de obicei, emerge cooperării şi asumării unei schimbări.
păstrează relația pe coordonatele deschiderii
validează procesele de feedback pentru interacțiuni ulterioare.

Cum putem oferi feedback eficient ?

Unul dintre modurile de a oferi feedback eficient se bazează pe principiile PNL (programării neuro-lingvistice) şi se numeşte feedback "sandwich". Se numeşte aşa pentru că este alcătuit din trei secvențe / straturi, dintre care primul şi al treilea (învelişul exterior) sunt bazate pe recunoaştere şi sublinierea aspectelor pozitive, iar cel din mijloc (miezul) conține sugestii constructive privind aspectele ameliorabile, pornind de la ceea ce constituie punct forte şi poate fi susținut prin exemple concrete:

Laudă : feedback pozitiv, specific, bazat pe punctele forță, ce pot fi exemplificate
Îmbunătățiri posibile, schimbări, modificări: feedback specific, bazat pe punctele slabe, de asemenea însoțit de exemple practice.
Laudă: Impresia generală, formularea unei direcții de dezvoltare ulterioară.

Cel care primeşte feedback-ul acceptă acest tip de retroacțiune a comunicării, spunând "Mulțumesc", fără a încerca să clarifice sau să comenteze feedback-ul primit, cel puțin nu imediat.

Pentru a maximiza utilizarea feedback-ului pentru cei care învață este important să acordați atenție următoarelor aspecte:

Fiți pozitivant.
Fiți specific.

Scanned with OKEN Scanner

Oferiți FB imediat.
Fiți sincer.
Folosiți aserțiuni de tipul "Eu..."
Accentuați subiectivismul părerii formulate.
Oferiți nu mai mult de 7 +/-2 informații.
Concentrați-vă pe aspectele care ajută persoana care învață să progreseze.

De ce oferim feedback?
A-i ajuta pe oameni să învețe din "greşelile" proprii este un aspect important în construirea şi menținerea unui climat de motivare pentru învățare. Precizia, promptitudinea şi sinceritatea feedback-ului generează schimbare şi constituie, de aceea, unele dintre aspectele esențiale ale comportamentului unui trainer eficient.

Totuşi, feedback-ul nu se limitează doar la ceea ce oferim conştient celor care învață. Atunci când facem o prezentare sau conducem un program de training, feedbackul din partea grupului ne permite să monitorizăm felul în care participanții se simt în fiecare moment al activității - dacă acordăm atenție, desigur. La fel, şi participanții primesc feedback din partea noastră pe parcursul procesului de învățare. Mai mult, cei care învață primesc feedback şi unii de la ceilalți , ceea ce constituie o minunată sursă de învățare. Pe baza feedback-ului putem evalua procesul de învățare în termenii atingerii obiectivelor de învățare şi, desigur, putem ajuta participanții să conştientizeze progresul individual.

Exerciții
1. Faceți ceea ce spuneți
Scrieți pe o foaie de hârtie o întrebare despre propria persoană la care vă doriți s răspundă toți ceilalți.
Deplasați-vă în grupul de participanți adresând fiecărui membru pe care îl întâlniți întrebarea dvs.
Prezentați primit întregului grup un rezumat al feedbackului.
Ce întrebare ați vrea să întrebați data viitoare?

2. Antrenorii prieteni
Participanții lucrează în perechi. Unul dintre aceştia are rolul de antrenor care furnizează feedback partenerului lui. Alegeți-vă stilul de a antrena (pozitivant, critic, bazat pe observație, întrebări, etc)
Pe marginea unei activități alese de dvs. faceți observații partenerului. În timp-ul time-out-urilor oferiți feedback colegului.

3. Feedback despre feedback

Scanned with OKEN Scanner

Este important să oferiți celor care învață șansa de a-şi exprima punctele de vedere privitor la valoarea feedback-ului pe care îl primesc. simt că sunt prea criticați, că li se oferă un feedback superficial, că sunt stânjeniți? Asemenea momente ne asigură posibilitatea de a afla dacă participanții sunt dezamăgiți de calitatea feedbackului pe care îl primesc. Creați un asemenea moment cât încă mai este timp să remediați situația dacă este cazul prin noi momente de oferire a feedback-ului.

Sugestii

Oferiți participanților oportunități pentru a-şi oferi reciproc feedback.

Ajutați-i pe participanți să accepte şi feedbackul pozitiv şi pe cel negativ. Conduceți prin exemplul personal - demonstrați modul în care pot fi receptivi la feedbackul primit şi cum îl pot accepta, fie acesta pozitiv sau negativ.

Ajutați participanții să folosească feedbackul non-verbal. Atrageți-le atenția asupra importanței expresiilor faciale, limbajului corporal, ca mijloace de transmitere şi receptare a feedback-ului.

Introduceți secvențe de feedback în programul de training. Acestea pot fi sesiuni în cadrul cărora participanții nu doar vă comunică ce gândesc privitor la sesiunea de lucru, dar, mai important, vă comunică ce simt în legătură cu programul de training, cu subiectele abordate şi cu ei înşişi.

Este normal să aveți sentimente. Încurajați-i pe participanți să îşi exprime sentimentele şi să le facă cunoscute celorlalți. "Cum vă simțiți?" este o întrebare care poate fi folosit ca un inițiator eficient când doriți să creați momente de auto-dezvăluire.

Amintiți-le participanților cât de mult învățăm din comentariile celorlalți, fie ele pozitive sau negative. Devenind defensiv, mai ales când ați primit un feedback negativ, s-ar putea să pierdeți exact ceea ce ar fi trebuit să învățați.

Amintiți-vă:

Folosiți aserțiuni "Eu". Evitați să începeți cu "Tu", atunci când oferiți cuiva feedback.

Comentați situații şi comportamente concrete.

Asigurați-vă că ceea ce spuneți foloseşte celui care ascultă şi nu dvs înşivă.

Folosiți expresii care accentuează faptul că ceea ce spuneți nu reprezintă decît un punct de vedere subiectiv : "Mi se pare că..."

Asigurați feedbackul atunci când acesta are toate şansele să producă o schimbare.

Evitați să oferiți feedback atunci când cel care învață nu are nici un control asupra lucrurilor deja încheiate.

Evitați să folosiți întrebări care pun participanții în situația de a-şi justifica acțiunile..

Evitați supraîncărcarea. Amintiți-vă că mintea conştientă poate acorda atenție pentru doar 7 +/- 2 unități de informație simultan.

Ajutați participanții să îşi definească un obiectiv propriu.

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

Sinergia

Obiective de învățare
În această secțiune veți învăța despre:

- Ce este sinergia
- Cum să creați sinergia în cadrul programelor de training.
- Cum să influențați procesul sinergiei

Pentru a ne exprima foarte simplu şi la obiect, sinergia apare atunci când suma face mai mult decât oricare dintre părți. De obicei, aceasta implică emergența a noi calități. O maşină poate fi văzută ca rezultat emergent unei combinații de câteva mii de componente care ar putea să nu ducă la nimic dacă părțile nu ar fi prezente şi funcționale. Lumina laserului este un alt exemplu, mai puțin obişnuit, din domeniul științei. Lumina obişnuită are câteva proprietăți specifice (vedem mai bine cu ajutorul ei), dar dacă toate undele luminoase sunt "ordonate" astfel încât să formeze o singură undă direcționată spre un obiect, atunci spotul luminos poate fi folosit pentru operații medicale, pentru foraje, sau pentru înregistrarea pe suporturi de tip CD-ROM, etc. Un nou-născut este şi el un miracol, dacă ne gândim la ingredientele inițiale implicate în proces.
Există multe exemple de acest fel în lucrul cu oamenii, unde echipele realizează ceva ce membrii individuali nu ar reuşi dacă ar lucra singuri (vezi, de ex. echipele de sport)
O cerință fundamentală pentru a obține sinergia în munca cu oamenii este atitudinea de deschidere şi colaborare.
Este de asemenea foarte important ca oamenii implicați să accepte şi să aprecieze diferențele individuale; aceste diferențe sunt elementele esențiale care generează efectul de sinergie.
Este de asemenea util să vizualizăm grupul de persoane ca un sistem, în cadrul căruia influențele exercitate asupra unei părți conduce la schimbări în întregul sistem.
Prima chestiune pentru un trainer este să identifice tipul de efect de sinergie spre care să orienteze grupul. Răspunsul va fi, de obicei, unui de realizare, spirit de echipă şi învățare eficientă pentru toți cei implicați.
La un nivel distinct, obiectivul sinergiei implică elemente precum credințele, valorile, atitudinile, atmosfera şi relațiile interumane. Acestea ne întorc la secțiunile din acest manual în care am învățat cum să creăm anumite stări de spirit precum "fluxul" (vezi secțiunea destinată). "Tehnicile şi instrumentele" implicate sunt asemănătoare, doar că primesc o valoare şi o funcționalitate sistemică.
Odată ce participanții la un program de training au sosit, încep deja să formeze un

sistem, iar la momentul când dvs. începeți activitatea cu ei, sistemul este deja format şi un anume nivel de "sinergie" a fost deja atins, De aceea, în plus față de planul pe care vi l-ați făcut pentru sesiunea respectivă, este necesar să vă calibrați la grup şi să îi cunoaşteți foarte bine "starea".

Odată ce starea de grup a atins nivelul dorit şi obiectivele privind starea de sinergie sunt clare (şi cunoaşteți şi instrumentele de care aveți nevoie pentru a ajuta la realizarea acestor obiective) următoarea chestiune este să identificați cum să produceți schimbarea dorită cu minimum de intervenție.

Sugestii
Este o idee bună să prezentați grupului obiectivul creării unei stări de sinergie, fie într-o manieră directă, fie metaforic printr-un exercițiu, care să le demonstreze ce poate un grup să realizeze şi nici un individ nu poate singur egala ca nivel de performanță.

Sumar
Sinergia este un concept care desemnează efectul sistemic când părțile unui sistem funcționează împreună pentru a obține mai mult decât ar putea părțile dacă ar funcționa individual. Este un concept folosit pentru a încuraja în contextele de învățare participarea tuturor, cu scopul facilitării proceselor de învățare de grup şi în plan individual. De asemenea, pentru a încuraja participanții la deschidere şi colaborare.

Ancorarea

Obiective de învățare
În cadrul acestei secțiuni veți:
Învăța despre procesul de ancorare
Înțelege utilitatea ancorării pentru traineri dar şi pentru întreaga dinamică a proceselor
de învățare

Ce este ancorarea ?
Ancorarea este un ingredient incredibil de eficient pentru procesele de predare şi învățare, astfel că am putea crede că behavioriştii nu s-au înşelat atât de mult atunci când promovau importanța gândirii stimul-răspuns. Ancorarea (sau asocierea, cum se numeşte în psihologie acest proces), este un procedeu de învățare cunoscut încă din experimentele lui Pavlov (1927, 2001), care l-au condus pe cercetător la formularea teoriilor despre

Scanned with OKEN Scanner

condiționare. Sunând un clopoțel (sau aprinzând o lumină) Pavlov hrănea simultan un câine, la care a constata că a dezvoltat reflexe de salivare la stimulul sonor (sau luminos) chiar şi atunci când acesta era produs fără a fi însoțit de hrană. Diferența esențială între condiționare şi ancorare este că acest tip de comportament condiționat implică un stimul - un element sau răspuns aparținând mediului/ contextului - şi o acțiune comportamentală specifică; în ancorare focalizăm pe stimuli şi răspunsuri (stări) interne. Ancorarea vizează experiența în general. Robert Dilts (2000) defineşte procesul de ancorare ca proces de asociere a unui răspuns interior cu un stimul interior sau din mediul înconjurător. De exemplu, o imagine reamintită poate deveni ancora unor sentimente trăite în interiorul ființei. Ancorarea poate fi un instrument foarte util pentru a activa procese mintale asociate creativității, învățării, concentrării sau altor resurse psihice importante. Şi numele însuşii (ancoră) sugerează faptul că ancorarea nu se referă la un stimul mecanic ce "cauzează" un răspuns, ci un punct de referință care ajută la stabilizarea ființei într-o stare psihică particulară (şi o face cu întreaga *ambarcațiune* fixată într-un punct de unde nu *pluteşte* unde şi când vrea).

Mecanismul ancorării

Ancorele sunt, totuşi , stimuli care conduc la stări psihice (gânduri şi emoții). Un mod simplu de a instala o ancoră este de a rememora o experiență plăcută când sentimentele şi emoțiile au fost destul de puternice, după care să atingeți uşor persoana pe umăr (sau genunchi). Dacă acest comportament este repetat în aceleaşi condiții de câteva ori, ulterior atingerea va provoca ea însăşi starea de bine . Atunci ați "aruncat o ancoră".

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

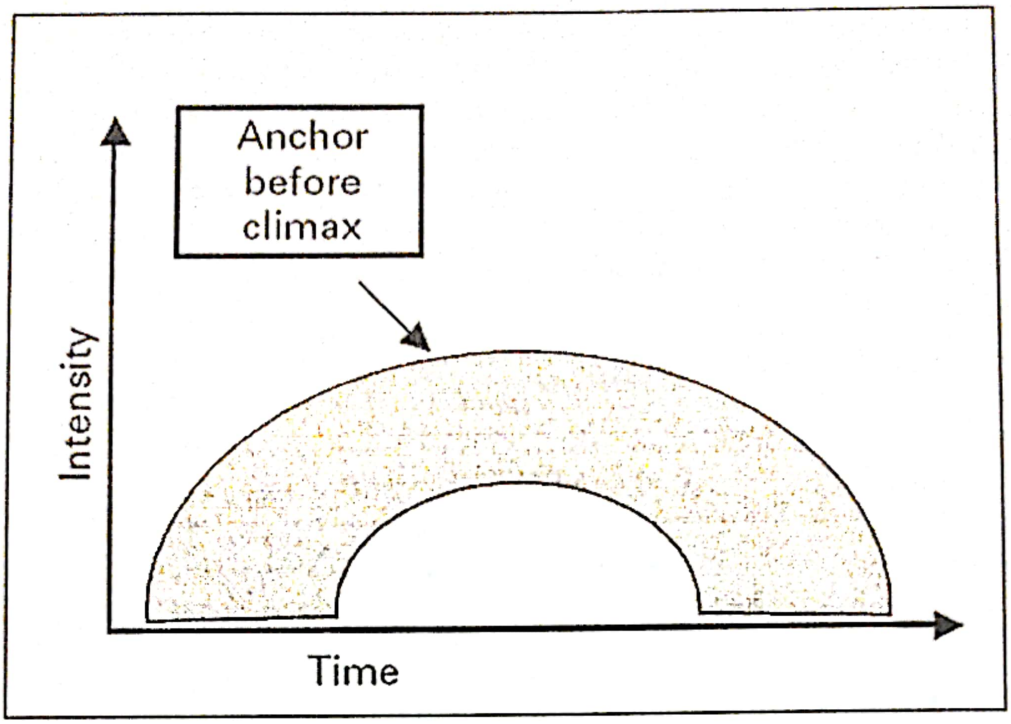


Figura 19. Ancorarea este cel ai eficientă înaintea punctului culminant al experienței

Ancorele pot fi şi involuntare, în sensul pozitiv dar şi în sensul negativ. O anume melodie ne poate trezi amintiri şi trăiri plăcute aşa cum poate să ne amintească (şi să ne provoace) trăiri neplăcute. Fobiile sunt şi ele ancore involuntare foarte puternice (dar care pot fi anulate prin tehnici specifice).

Proiectarea şi implementarea ancorelor

Cu toții avem anumite ancore (pozitive şi negative) de ale căror origini nu trebuie să fim neapărat perfect conştienți. Ele au fost stabilite în trecut prin expunerea la anumite experiențe emoționale puternice o singură data, sau prin rep etare şi de aceea, întărire. Folosind anumite tehnici de antrenament, ancorele pot fi uşor "demascate" şi intenționat întărite (dacă sunt dorite) sau anulate (dacă nu sunt de dorit). În cele ce urmează ne vom centra atenția asupra ancorelor dorite, pe care ne dorim să le întărim. Ancorele pot fi utilizate pentru a genera anumite stări de spirit necesare anumitor situații de învățare. Să presupunem că avem nevoie de o stare de relaxare şi calm (în cazul în care obişnuiți, de exemplu , să deveniți stresat înainte de a începe o sesiune de lucru).

În primul rând, trebuie să strângem ingredientele pentru ancoră şi abia apoi să trecem la crearea şi implementarea ancorei. Putem folosi orice stare pentru a elabora ancore

specifice, dar în cele ce urmează ne vom centra pe starea de "calm şi relaxare".

Starea resursă

Punctul de pornire este o presupunere utilă de tipul : " ai tot ce-ţi trebuie pentru a-şi atinge obiectivul.

Gândeşte-te la o perioadă în care te-ai simţit calm şi relaxat; dacă simţi că situaţia de trening este un asemenea exemplu, te poţi folosi de el; orice altă situaţie în care te-ai simţit foarte calm şi foarte relaxat e la fel de bună. Reaminteşte-ţi experienţa, retrăind tot ce gândeai, simţeai sau făceai, tot ce ai văzut sau auzit atunci. Dacă nu-ţi poţi aminti o asemenea situaţie, imaginează una.

Ancorare şi învăţare

Ancorarea poate fi uşor aplicată la situaţiile de învăţare (fundamental, ancorarea este o formă simplă de învăţare). O ancoră poate fi un stimul ce poate fi asociat cu o experienţă de învăţare. Cu toţii am trăit probabil situaţia în care am vrut să ne amintim ceva, dar schimbând contextul, unde mulţi stimuli au devenit foarte diferiţi, am descoperit că reamintirea este dificilă. Ceea ce pot trainerii şi participanţii să facă este să-şi dezvolte abilitatea de a elabora şi de a utiliza anumite tipuri de ancore şi de a facilita,.astfel, generalizarea a ceea ce învaţă.

Aşa cum am arătat în graficul de mai sus, momentul implementării unei ancore este foarte important. Un trainer eficient trebuie să cunoască momentul cel mai propice pentru a transmite (sau nu) un mesaj). De ex., dacă participanţii descoperă ceva în starea lor interioară, un simplu "Aha" rostit de trainer poate fi folosit ca o ancoră ; la fel un cuvânt prezentat pe o proiecţie video sau scris pe o coală de flip-chart, un gest sau un cuvânt repetat. Scopul ancorării este de a furniza nu doar informaţie ci şi stimuli care pot fi conectaţi de cei care învaţă la experienţa lor de învăţare. Acesta este probabil motivul pentru care ancorele simbolice sunt atât de eficiente.

Putem folosi cel puţin trei tipuri de procese de ancorare:

Ancorarea subiectului pe care îl prezentăm
Ancorarea audienţei (participanţi, cei care învaţă)
Ancorarea spaţiului

Prin ancorarea subiectului prezentat, înţelegem utilizarea unor cuvinte cheie, a unor simboluri sau elemente de comunicare non-verbală (mişcarea ochilor, de ex.) pentru a conecta un subiect particular la experienţa de învăţare pe care participanţii au trăit-o în timpul unei sesiuni practice, de ex.

Prin ancorarea audienţei, înţelegem utilizarea de cuvinte, sunete, mişcări pe care auditoriul le poate conecta la experienţa de învăţare. De exemplu, dacă un anume

Scanned with OKEN Scanner

participant tot întreabă "De ce?", putem încorpora întrebarea în prezentarea unui subiect spunând " şi, aşa cum ne-ar întreba acum Petru "De ce...?", să vedem de ce ne-ar folosi acest concept în munca noastră" .
Prin ancorarea spațiului, înțelegem utilizarea spațiului disponibil, astfel ca atunci când stăm în picioare în anumite locații din sala de training să vorbim despre anumite aspecte sau părți ale conținutului. De exemplu, atunci când este timpul pentru un exercițiu să vă poziționați într-un anumit loc din sală, atunci când este timpul pentru o discuție în alt loc, ş.a.m.d. Ca traineri trebuie să fim atenți şi la felul în care gesticulăm, mai ales felul cum indicăm anumite aspecte (e de recomandat să nu arătați cu degetul spre participanți). De exemplu, dacă non-verbal indicați "locul" strategiilor ineficiente de training spre partea stângă a sălii, va trebui să vă amintiți să arătați spre dreapta atunci când vorbiți despre tehnicile eficiente, altfel participanții s-ar putea să fie zăpăciți.

Tipuri de ancore
Ancorele pot fi vizuale, auditive sau kinestezice (sau chiar olfactive, sau gustative). Vezi mai multe despre cele cinci simțuri în secțiunea VAKOG a manualului.

Ancore vizuale
Ancorele vizuale pot fi folosite pentru a face asocieri cu stări psihice pozitive, cu subiecte de discuție, cu auditoriul sau cu spațiul şi pot fi stimuli interni sau externi. De ex., cineva poate folosi exemplul unei brățări pentru a prezenta interconexiunea elementelor comunicării eficiente, arătând spre brățară ori de câte ori este menționat caracterul complex al comunicării eficiente. Pe de altă parte pentru trainerii înşişi exact acelaşi pattern poate fi folosit pentru a se ancora într-o stare de calm şi relaxare. Ancorele externe trebuie să fie vizibile pentru a putea fi folosite. Unii pot găsi că vizualizarea anumitor imagini (peisaje, de ex.) este foarte relaxantă, dar fără o imagine de acest gen, apelul la o asemenea ancoră rămâne ineficientă. Imaginile mintale, bine create, pot fi însă pline de resurse ca ancore.

Cele mai multe dintre ancorele vizuale sunt imagini. Exemple de ancore vizuale pot fi:
Simbolurile, (de ex., un cerc ca simbol al stării de calm şi relaxare)
Persoanele (precum un prieten de încredere sau un mentor...sau chiar un personaj istoric sau din peisajul monden actual)
Diferite obiecte şi decoruri (peisaje) pot fi folosite pentru a induce starea de calm şi relaxare.

Ancore auditive
Un sunet poate fi folosit ca ancoră. La fel ca în cazul ancorelor vizuale, sunetele pot fi interne sau externe. Mulți traineri folosesc muzica pentru a ancora anumite experiențe de învățare sau ca preludiu la anumite exerciții, sau pauze sau pentru finalul pauzelor.

Scanned with OKEN Scanner

Anumite fraze, expresii pot fi ancorate cu umor sau entuziasm şi folosite pentru a stimula starea de curiozitate, încredere, deschidere în învățare. Fluieratul poate fi o ancoră - unii fluieră ca să se simtă relaxați sau ca să se încurajeze în situații înspăimântătoare. Vocea interioară poate funcționa ca ancoră. De exemplu, spunându-şi în interior "Pot" oamenii se încurajează pentru inițierea sau continuarea unor acțiuni stresante .

Ancore kinestezice

Acest tip de ancore pot fi folosite în chipul gesturilor sau atingerilor sau a modurilor de a ne poziționa corpul când stăm în picioare, când ne mişcăm sau când stăm pe scaun. Din nou, ancorele pot fi interne (imaginare) sau externe.

Exemple de ancore kinestezice :
Imaginea unei atingeri pe umăr
Un cerc făcut cu ajutorul degetelor arătător şi mare.
Atingerea unei părți a corpului (ca tehnică de acupunctură)

Ancore vizuale, auditive şi kinestezice

Trainerii care simt "tracul scenei" pot folosi o combinație de ancore precum vizualizarea unui simbol cu ochiul minții, ascultarea unor sunete sau a unui mesaj de tipul "fii calm. Relaxează-te! " şi apăsarea unui punct din palmă. În acelaşi fel combinația celor trei ancore poate fi folosită pentru ca cei care învață să îşi fixeze mai bine un concept.

Exerciții :

Implementarea ancorelor

Decideți care este starea în care vreți să vă ancorați. De exemplu starea de calm şi relaxare..
Alegeți o ancoră (sau mai multe) cu ajutorul cărora să vă fixați în starea dorită.
Reamintiți-vă (sau imaginați) o situație şi un moment în care ați trăit starea de calm şi relaxare. Activați ancora când experiența este trăită cel mai intens şi vă aflați în starea dorită.
Renunțați la ancoră când experiența începe să se estompeze. Dacă nu o faceți, veți ancora şi un strop de "imperfecțiune" în starea de calm şi relaxare.
Faceți ceva diferit - deschideți ochii - numărați până la 10 pentru a ieşi din starea aceea şi preocupați-vă atenția cu altceva.
Repetați paşii de câteva ori, de fiecare dată încercând să păstrați vie amintirea. Acest lucru nu mai este necesar odată ce ancora devine activă; pentru aceasta însă sunt necesare câteva repetiții.
Folosiți ancora şi verificați dacă este eficientă (se instalează starea de calm şi relaxare)
Verificați funcționalitatea ancorei într-un context similar celui pentru care vă pregătiți.

Scanned with OKEN Scanner

Verificați și în ziua următoare pentru a vedea dacă v-ați format o ancoră permanentă.

Sugestii
Ancora (ancorele) trebuie aruncate exact în acelaşi fel ca de fiecare dată în procesul asocierii ei cu starea dorită.
Ancorarea se face în punctul de maximă intensitate a stării vizate.
Dacă nu trăiți starea dorită la viitoare utilizări ale ancorei (şi în loc se instalează o stare de anxietate), atunci opriți utilizarea ancorei respective, altfel ancora va avea un efect contrar celui dorit.
Puteți întări ancorele repetând procesul de ancorare de câteva ori, pe parcursul câtorva zile.
Dacă vă aflați în situația în care trăiți în viața reală, starea dorită, puteți încerca reconectarea ancorei la situația respectivă.
Învățați cum să folosiți tehnica ancorării în contextul de training, experimentând cu ancorarea subiectelor, ancorarea participanților şi a spațiului.

Sumar
Ancorarea este un proces similar învățării condiționate, dar care merge mai departe prin includerea conexiunilor între aspecte ale unei experiențe, față de asocierea unor stimuli exteriori cu răspunsuri comportamentale. Ancorarea se centrează pe stimuli şi răspunsuri interne precum sentimentele şi gândurile. Procesul ancorării are mecanisme proprii care includ: descoperirea ancorelor, designul ancorelor, implementarea şi utilizarea lor.

Managementul stării

Obiective de învățare:

- Familiarizarea cu conceptul de "stare interioară"
- Identificarea importanței stărilor interioare pentru procesele de învățare

Ce sunt stările interioare
Stările interioare sunt sinteze ale atributelor mintale şi psihologice care influențează performanța şi stimulează procesele inconştiente. Cei mai mulți oameni consideră că stările interioare "se întâmplă" pur şi simplu şi că nu avem nici un control asupra stării noastre de moment.

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

Utilizarea stărilor interioare pentru diferite activităţi

Sportivii, ştiu că aserţiunea anterioară nu rezistă la proba realităţii. Ei se pregătesc nu doar fizic, ci şi mintal pentru performanţă. Ei ştiu că una dintre cele mai importante aspecte ale reuşitei este ca starea lor interioară să fie una de concentrare dar şi de relaxare, iar atleţii cei mai buni sunt cei care reuşesc să se controleze cel mai bine din acest punct de vedere. Aşa reuşesc realizarea unor mari performanţe, cum ar fi, de ex. să câştige un campionat precum turneul de tenis de la Wimbledon.

Mulţi oameni trăiesc o anumită stare interioară în situaţii specifice - iar acest lucru poate fi fie un aspect pozitiv fie unul negativ în raport cu performanţele lor în situaţia respectivă. Un bun exemplu puteţi găsi în pelicula "Butch Cassidy and the Sundance Kid" unde Sundance Kid este respins pentru un job de gardian, pentru că nu poate să tragă bine la ţintă când stă nemişcat. Când însă i se permite să se mişte în timpul în care trage cu arma, ţinteşte fără greş. .

Mozart, pe de altă parte, se spune că trăia o stare de visare când compunea, era chiar capabil să vadă, să simtă şi să guste muzica. Alergătorii pe distanţe scurte mărturisesc că percep lucrurile din jur ca micşorându-şi viteza de deplasare, atunci când ei aleargă.

Alegerea stărilor

Abilitatea de a selecta starea în care ne aflăm este un instrument extrem de puternic în atingerea obiectivelor - indiferent că trebuie să fim creativi, sau că trebuie să rezolvăm o sarcină foarte solicitantă, să ne relaxăm cu torul într-o vacanţă, să învăţăm sau să ţinem eficient un training.

Sunt multe modalităţi pentru a trece în starea potrivită, disocierea, vizualizarea, asocierea, sau ascultarea vocii interioare sau a muzicii potrivite, sau pur şi simplu exersând trecerea într-o stare în care aţi mai fost, schimbând poziţia perceptuală (vezi secţiunile referitoare la aceste probleme).

Stările interioare şi învăţarea

În secţiunea despre ancorare am prezentat un scurt rezumat al unuia dintre experimentele realizate de Pavlov. Ceea ce nu a fost menţionat este că pentru a semnifica potrivit sunetul clopoţelului câinele trebuia să se afle într-o anumită stare: trebuia să fie flămânzi. Acest exemplu poate fi folosit ca metaforă pentru cât de important este să ne aflăm într-o anumită stare pentru a permite proceselor de învăţare să se producă eficient. Dacă ne aflăm într-o stare de stres puternic învăţarea nu se produce, aşa cum nu se produce dacă suntem deprimaţi sau într-o stare de "neutralitate" (plictiseală) Pe de altă parte, stările care promovează procesele de învăţare implică deschiderea la noutate, curiozitatea, siguranţa, încrederea, entuziasmul, sentimentul valorii, întărirea pozitivă pot fi foarte utile. Mai jos este redată o listă a

diferitelor stări şi sunt descrise caracteristicile lor esențiale:

STĂRI
EXTAZ - iluminare - sentimentul uşurimii corporale şi absenței limitelor - irelevanța timpului
EUFORIE - sentimente pozitive puternice - timpul zboară - senzație de uşurime şi energie - climaxul stării pozitive
FLUX - sentimente pozitive - concentrare maximă şi eficientă - timpul zboară - suficient timp pentru toate
STARE NEUTRĂ - stare normală de conştiență - rutină
STRES - sentimente negative - presiunea timpului - supraîncărcare - lipsa concentrării
DEPRESIE - sentimente negative puternice

Scanned with OKEN Scanner

- timpul se opreşte în loc - povară - absența obiectivelor
AGONIE - amorțeală - durere - irelevanța timpului

Figura 20. Stările interioare şi caracteristicile corespunzătoare

Din perspectiva unui program de training, ar fi prea greu să conduci o sesiune de lucru cu un grup de oameni foarte stresați (sau deprimați) şi din păcate acest lucru se poate întâmpla, datorită diferitelor aspecte de cultură organizaționale, reorganizărilor care determină sentimente de insecuritate la angajați, etc.
Pentru a ne asigura că am creat cele mai bune condiții pentru învățare, trebuie să ne folosim competențele pentru a genera o stare de "flux" (vezi capitolul destinat) eficientă pentru procesele formative. Oferind prezentări incitante şi folosind deprinderi de comunicare eficientă (aşa cum au fost descrise în manual), am putea atinge punctul în care participanții pot include momente personale de euforie (care să îi ajute să ancoreze ceea ce au învățat şi experiența învățării în memoria de lungă durată).

Exercițiul 1

Activitate pentru stările interioare: Cercul excelenței
Iată cum, în calitate de trainer puteți să pătrundeți într-o stare mintală şi fizică fecundă ori de câte ori aveți nevoie, de ex.

Alegeți starea, sentimentele şi comportamentele pe care doriți să le activați, înainte de a ajunge în contextul sau situația în care trebuie să le fi activat deja. Puteți face acest exercițiu de unul singur; uneori, este, însă util să aveți un partener care să vă vorbească cel puțin la primele exerciții de acest gen:

Pasul 1: Poziționați-vă în picioare, a.î. să lăsați o jumătate de metru de spațiu în fața dvs.

Scanned with OKEN Scanner

Pasul 2: Imaginați-vă un cerc desenat e podea chiar în fața dvs. Dați-i o culoare. Faceți-l luminos sau oricum vi s-a părea dvs atractiv din punct de vedere vizual.

Pasul 3: Alegeți un cuvânt sau o expresie scurtă care simbolizează un mesaj puternic pentru dvs. Ar putea fi: "Relaxare", "Încredere" , "Succes", etc.

Pasul 4: Acum amintiți-vă de un moment când vă simțeați "în al nouălea cer", sau "cu toate motoarele pornite" sau altă stare relevantă. Alegeți o amintire puternică - poate chiar una în care ați făcut ceva ce a întrecut chiar şi propriile aşteptări.

Pasul 5: Imaginați-vă experiența respectivă. Vedeți ce vedeați şi atunci; ascultați ce ascultați şi atunci, simțiți ce ați simțit atunci. Dacă aveți şi amintiri olfactive sau gustative legate de acel moment reamintiți-vă cum era. Observați ce făceați şi ce gândeați la momentul respectiv.

Pasul 6: Pe măsură ce amintirea dvs ia amploare - respirați adânc, rostiți codul şi păşiți în cercul din fața dvs.

Pasul 7: Stați în mijlocul cercului şi intensificați trăirile, bucurându-vă la maxim de toate senzațiile care vin natural din ceva făcut foarte bine.

Pasul 8: Acum imaginați-vă un nou cerc, cu aceleaşi caracteristici ca şi primul şi repetați Paşii 4 şi 7 cu o altă amintire la fel de puternică. PRELUAȚI TOATE SENTIMENTELE DIN PRIMA EXPERIENȚĂ ŞI ADUCEȚI-LE ÎN NOUL CERC.

Pasul 9: Repetați cu al treilea cerc şi cu o nouă amintire plină de resurse..

Pasul 10: Acum gândiți-vă la o situație viitoare în care ați vrea să funcționați cât puteți de bine şi imaginați-vă făcând lucrurile cu starea de acum. Merge?

Un mod de învățare pentru inconştient este repetiția. Aşa că, cu cât exersați mai mult şi cu amintiri mai diverse, cu atât mai ancorate vor fi aceste trăiri în subconştientul dvs, şi mai automată va fi actualizarea - ca şi cum v-ați încheia la pantofi. Foarte curând, doar respirând adânc şi gândindu-vă la cercul dvs şi la codul dvs vă veți plasa deja în starea de excelență.

Cu această activitate, desigur, puteți să îi ajutați şi pe participanți să identifice o stare pozitivantă de care au nevoie pentru a se pregăti pentru un examen, o prezentare sau un interviu, etc.

Scanned with OKEN Scanner

Exercițiul 2

Activitate pentru identificarea unei stări pozitive
Decideți care este contextul pentru care doriți să identificați o stare pozitivă.
Gândiți-vă la un moment când vă aflați într-o situație similară, observați detaliile despre starea respectivă : poziția corpului, expresia facială, imaginile interioare, sunetele, sentimentele, senzațiile, etc. Dacă nu v-ați mai aflat într-o situație similară, imaginați-vă sau modelați după exemplul cuiva care a trăit o asemenea experiență.
Reveniți la experiența anterioară, închideți ochii şi asigurați-vă că retrăiți momentele acelea, că vedeți ce vedeați şi atunci, că auziți ce ați auzit atunci, că simțişi ce ați simțit atunci.
Reveniți în prezent, "scuturați-vă" de starea în care v-ați aflat anterior. Reveniți la experiența imaginată şi apoi "scuturați-vă" de trăirile asociate ei. Repetați această alternanță de stări până când devine rapid şi uşor schimbul de stări.
Acum, imaginați-vă în situația în care ar trebui să fiți, cu starea pe care v-o doriți. Când vă aflați acolo, accesați din nou starea asupra căreia ați exersat. Puteți repeta acest pas până când sunteți sigur că vă veți aminti să vă actualizați starea dorită în situația vizată, la momentul oportun.

Sugestii
Iată câteva modalități simple de a vă modifica propria stare interioară atunci când este nevoie:

Implicați corpul - evadați într-o stare pozitivă. Cumpărați-vă o frânghie salvatoare preț de câteva clipe, când aveți nevoie să treceți într-o altă stare. Saltul este eficient, pentru că vă măreşte ritmul metabolic şi aportul de energie de care are nevoie organismul dvs.

Implicați mintea - faceți curățenie. Începeți să gândiți diferit şi vă veți schimba starea. Curățarea de gânduri şi stări negative vă va face să intrați într-o stare pozitivantă, ce face ca luarea deciziilor să fie mai uşoară şi dă sentimentul "descurcării"..

Implicați-i pe ceilalți - reconectați-vă la auditoriu. Dacă schimbați felul cum vă simțiți în plan social vă puteți schimba starea interioară. Sunați pe cineva, scrieți un email,cuiva cu care nu ați mai vorbit de multă vreme. Aceasta poate fi o acțiune pozitivă şi vă poate face să vă simțişi mai bine cu dvs. înşivă.

Iată câteva sugestii pentru situațiile în care doriți să schimbați starea participanților:
Odată ce v-ați asigurat că participanții se simt în siguranță, introduceți umorul.

Scanned with OKEN Scanner

Folosiți metafore.
Creați o atmosferă profesională prietenoasă,
Fiți acolo pentru participanți nu doar ca trainer ci şi ca om.
Surprindeți-i pentru a întrerupe o stare mai puțin dezirabilă şi introduceți-i într-o nouă stare.

Sumar
Stările interioare sunt sinteze de atribute mintale şi psihologice care influențează performanțele şi stimulează procesele inconştiente. Mulți oameni cred că nu-şi pot controla şi alege starea în care se află. Odată ce realizează puterea pe care o dețin în inițierea anumitor stări interioare, oamenii câştigă un nou tip de control asupra propriilor sentimente şi fapte. Pentru contextele de învățare, este util să cunoaştem care sunt cele mai fecunde stări şi cum să provocăm stările respective.

Pozițiile perceptuale

Obiective de învățare:
Familiarizarea cu conceptul de poziție perceptuală
Identificarea utilității schimbării pozițiilor perceptuale în contextele de training.

Ce sunt pozițiile perceptuale?
Pozițiile perceptuale fac trimitere la diferitele perspective pe care le putem aborda referitor la relația cu alte persoane.

Prima poziție ține de propriile noastre puncte de vedere, de modul cum vedem şi înțelegem noi lumea, prin intermediul simțurilor, credințelor, valorilor proprii.

A doua poziție ține de punctele de vedere ale celuilalt, de credințele şi valorile acestuia, de modul său de a percepe lumea (cu această poziție ne aşezăm în papucii celuilalt). Dacă interacțiunea este cu un grup de persoane, atunci poziția a doua este cu viziunea, valorile şi credințele întregului grup.

A treia poziție este aceea în care ne plasăm în afara relației dintre noi şi celălalt (ceilalți), facem observații cumva de la distanță, remarcând ce se întâmplă în relație, ca un

Scanned with OKEN Scanner

observator neutru. Această poziție este numită uneori *meta-poziție.*

Putem de asemenea să abordăm lucrurile din perspectiva "noi", când păşim în afară şi observăm interacțiunea din perspectiva ambilor actori. Aceasta este cu atât mai folositor în situațiile în care supunem analizei activitatea grupului şi putem astfel promova un sentiment de "acțiune comună spre un obiectiv al tuturor" . această poziție este uneori considerată cea de-a patra poziție.

Pozițiile perceptuale şi contextul de training

Tehnicile de plasare pe diferite poziții perceptuale pot fi extrem de eficiente în procesele de analiză şi comprehensiune a interacțiunilor, conflictelo r, etc. abordând lucrurile din perspective diferite într-o situație conflictuală ne poate ajuta să înțelegem mai bine punctul de vedere şi argumentele (afective, cognitive, experiențiale) ale celuilalt. Din perspectiva celei de-a treia poziții, câştigăm sub raportul înțelegerii modului în care funcționează "sistemul" şi putem, astfel formula un punct de vedere neutru care ar putea să ne ajute să rezolvăm o problemă. Această tehnică ne poate fi de folos şi atunci când avem de pregătit o prezentare, sau o întâlnire cu un client important sau cu un coleg. Dacă, în acest mod, putem înțelege mai bine nevoile clientului, atunci ne asigurăm mai multe şanse pentru a-i oferi ceea ce acesta doreşte. aceste tehnici funcționează destul de bine şi în contexte precum cel domestic, cu partenerii de cuplu sau cu membrii familiei extinse.

Fiecare dintre noi avem tendința de a favoriza una dintre aceste poziții. Totuşi, în calitatea de traineri trebuie să dăm dovadă de flexibilitate. Pentru a putea elabora un proiect de training eficient este util să considerăm lucrurile şi din perspectiva a doua. În timpul conducerii unui program de training este util să ne mişcăm uşor între toate cele trei poziții perceptuale - în prima poziție e bine să fim în timpul prezentărilor; păşirea în pantofii participanților este utilă când dorim să verificăm dacă s-a înțeles, când dăm instrucțiuni pentru exerciții; poziția a treia este utilă când trebuie să verificăm încadrarea în timp, structura programului formativ, revenirea la subiect atunci când discuțiile tind să divagheze.

Punctele tari ale fiecărei poziții

Prima poziție

Ne permite să rămânem statornici în ceea ce ne-am propus

Semnifică trainingul ca o experiență a încrederii şi puterii

Scanned with OKEN Scanner

A doua poziție
Permite o calibrare fină la auditoriu ceea ce conduce la intervenții, de ex. schimbări de abordare, formulări de întrebări, verificarea deschisă a trebuințelor specifice ale participanților, creşterea ritmului de activitate etc.
Permite crearea unui mediu lipsit de prejudecăți
Permite celor care învață să se simtă capabili să își asume riscuri şi să se dezvolte prin dezvoltarea disponibilităților personale de a aborda lucrurile din poziția a doua.

Poziția a treia
Permite trainerilor să observe constant întregul proces de învățare şi să se asigure că abordarea este eficientă şi păstrată pe calea spre atingerea obiectivelor.
Permite trainerilor să se auto-analizeze în procesele de observare a grupului şi să primească sugestii din partea supra-eului aflat in poziția a doua sau în poziția a treia.

Pericolele operării dintr-o singură poziție perceptuală
Prima poziție
Tendința de a fi egoist şi insensibil la nevoile celorlalți
A doua poziție
Fixarea în rolul de salvatori care uită propriile nevoi
A treia poziție
Puteți părea prea detaşat sau neimplicat. Am putea fi percepuți mai degrabă ca nişte roboți decât ca nişte oameni normali cu i trebuințe fizice şi psihice proprii.

Asociere/Disociere
Asociere
În esență, asocierea presupune să ne amintim ceva şi să vedem clar aspectul respectiv în condițiile actuale. O experiență asociată este foarte probabil să fi fost o experiență puternică, astfel că ajută dacă experiențele pozitive de învățare sunt reamintite într-un mod asociativ.
Disocierea
Disocierea presupune să ne vedem pe noi înşine dintr-o altă perspectivă. Disocierea este un mecanism important prin intermediul căruia ne distanțăm de problemele cu care nu dorim să ne confruntăm imediat. De aceea, deprinderea disocierilor poate să fie cel puțin la fel de importantă ca şi aceea a asocierii.

Scanned with OKEN Scanner

Practica poziţiilor perceptuale:
Gândiţi-vă la relaţia pe care o aveţi cu cineva.
Puneţi-vă cu totul în prima poziţie perceptuală în timp ce vá imaginaţi că persoana respectivă este chiar în faţa dvs şi vă uitaţi la ea chiar acum. Descrieţi sentimentele pe care le aveţi pentru persoana respectivă.
Mişcaţi-vă fizic şi ocupaţi acum poziţia pe care v-aţi imaginat ceva mai devreme că o ocupa persoana cealaltă şi priviţi-vă pe dvs. înşivă aşa cum credeţi că arătaţi în poziţia anterioară. Descrieţi din această perspectivă "eul" pe care îl vedeţi considerându-i credinţele, valorile, etc.
Acum intraţi în a treia poziţie perceptuală şi imaginaţi-vă o situaţie în care puteţi observa doi sau mai mulţi oameni interacţionând. Dacă interacţiunea este neplăcută, ar putea fi folositor dacă aţi pretinde că observaţi ca şi cum aţi viziona un film. Nu uitaţi experienţa pe care o aveţi din prima şi a doua poziţie perceptuală. Descrieţi interacţiunea aşa cum o vedeţi (cum sună, cum se simte, etc) din această poziţie.
Reîntoarceţi-vă şi re-experimentaţi interacţiunea din prima poziţie perceptuală luând cu dvs toate introspecţiile (gânduri, emoţii,etc) pe care le-aţi acumulat în poziţiile prin care aţi trecut. În ce fel s-a schimbat experienţa şi ce credeţi, ce gândiţi acum despre evenimentul respectiv.

Sugestii
Exersaţi mişcarea între poziţiile perceptuale
Asiguraţi-vă că aţi ales cea mai potrivită poziţie perceptuală (ar putea fi istovitor să te plasezi în poziţia a doua cu un partener de relaţie - individ sau grup de persoane - care este foarte stresat, de ex.).
În calitate de trainer asiguraţi-vă că disociaţi atunci când simţiţi că cineva vă adresează comentarii personale (ar putea în realitate să fie comentarii generale şi să fi fost adresate şi în cazul în care altcineva decât dvs era trainerul).

Sumar
Poziţiile perceptuale se referă la diferitele perspective din care unul poate privi una şi aceeaşi chestiune (de obicei aspect de relaţie între noi şi ceilalţi). Putem alege între prima poziţie care cuprinde perspectiva personală, a doua poziţie care reprezintă perspectiva celuilalt celorlalţi) şi a treia poziţie aceea a unui observator neutru. Toate cele trei poziţii pot fi foarte folositoare într-un context de training (aşa cum pot fi folositoare în orice contact de viaţă) dacă sunt folosite corect.

Scanned with OKEN Scanner

4

Cultură şi Diversitate

Introducere

Devine din ce în ce mai clar, deopotrivă în mediile academice cât şi în mediul social în general, cât de puternic suntem marcaţi de originile şi capitalurile noastre culturale. Cei mai mulţi cercetători în domeniul social şi filosofic, resping astăzi ideea unui singur adevăr universal şi împărtăşesc diversitatea şi relativitatea.

Un mo d de a descrie această situaţie este să facem trimitere la cuvintele lui Alfred Korzybski (1933), fondatorul semanticii generale : "harta nu înseamnă teritoriul". Cu toţii deţinem propriile reprezentări asupra "teritoriilor cunoscute", deopotrivă prin experienţa individuală cât şi prin aceea a grupului de apartenenţă. Korzybski sprijină caracterul subiectiv al experienţelor umane prin stabilirea unui principiu privitor la caracterul subiectiv al descrierilor verbale ale situaţiilor prin care trecem. Limbajul nu este situaţia însăţi ci doar un mijloc de exprimare prin intermediul căruia experienţa capătă note din subiectivitatea celui care o prezintă. Acesta este mesajul cheie al secţiunii de manual prezentate în continuare: trebuie să păstrăm o oarecare relativitate şi subiectivitate în minte şi să învăţăm să le valorificăm ca resurse. Prezentăm aici şi o abordare interculturală a unei lumi cotidiene din ce în ce mai puternic multiculturale. Este prezentat şi un model ce poate fi utilizat pentru a analiza unde ne aflăm şi direcţia încotro ne îndreptăm, precum şi un model pentru rezolvarea conflictelor după Virginia Satir (psihoterapia familiei) (1964, 1972) şi, nu în ultimul rând, sunt descrise câteva strategii alternative de management al situaţiilor conflictuale. Credinţa noastră este că cea mai eficientă strategie pentru evitarea sau rezolvarea conflictelor începe cu acceptarea diversităţii. Foarte des descoperim că îmbrăţişând diversitatea şi alteritatea nu facem altceva decât să ne oferim o şansă în plus pentru o viaţă mai frumoasă, mai bogată şi ne uşurează de povara de a emite mereu judecăţi cu privire la ce este "rău" şi ce este "bun" ce este "corect " şi ce este "incorect".

Scanned with OKEN Scanner

Formarea interculturală

Obiective de învățare

Familiarizarea cu dimensiunile caracteristice ale comunicării interculturale

Introducere în modelul diferențelor culturale care pot stimula dezvoltarea

Legăturile internaționale devin din ce în ce mai frecvente în cadrul UE. Frontierele naționale își pierd din importanță. Managementul diferențelor culturale devine un element cheie al succesului economic. Contactele multiculturale zilnice sunt realități comune în multe organizații. În organizațiile europene 80% dintre angajații în sectorul administrativ stabilesc contacte regulate cu parteneri din alte culturi. Aceste contacte sunt însoțite de neînțelegeri și provocări interculturale. Studiile arată că 70% dintre achizițiile și alianțele internaționale eșuează. În ciuda oportunităților și avantajelor anunțate inițial, multe dintre aceste colaborări eșuează.
Un exemplu este următorul: o companie din Spania deține un know-how în producție și cercetare. Partenerul lor polonez are structura de vânzări complementară. Dintr-o perspectivă pur financiară cele două organizații ar constitui un aliaj perfect pentru extinderea pe piața poloneză. Totuși, probabilitatea unui eșec în primii 3 sau 4 ani în cooperarea dintre cele două companii este de 70% datorită diferențelor de cultură națională și organizațională.

Iată o scurtă descriere a elementelor cheie ale comunicării interculturale:
Orice act de comunicare interculturală este un eveniment unic și irepetabil și este important să fie perceput ca atare. Aceasta presupune competențe de intercunoaștere și calibrare.
Participanții aparținând unor culturi diferite se vor raporta la dvs diferit față de participanții din aceeași cultură cu a dvs. Participanții din alte culturi nu se așteaptă să vă adaptați complet obiceiurilor și comportamentelor lor. Sunt mult mai toleranți decât atât!
Obișnuințele, ce se cuvine și ce nu sunt într-un constant proces de schimbare. De aceea ar trebui să fiți autentic, tolerant și atent. Vă puteți racorda la ritmurile participanților, dar nu uitați să fiți congruent cu cine sunteți dvs.
Cultura, oricât de mult suntem socializați în copilărie, continuă să influențeze comportamente, credințe, valori, pentru tot restul vieții. De aceea, interpretăm și înțelegem realitatea cultural, chiar dacă nu percepem acest lucru întotdeauna. acest proces interpretativ este automatizat.
Ceea ce se cuvine în cultura noastră este considerat "normal". Ce este "normal" este

Scanned with OKEN Scanner

"bun". De aceea prejudecățile noastre culturale ne fac sceptici şi critici raportat la patternuri comportamentale diferite, chiar şi atunci când acestea sunt eficiente.
Cea mai mare provocare în dialogul cultural este intoleranța şi etnocentrismul (= cultura mea este mai bună). De aceea, competența interculturală începe cu toleranța şi deschiderea la alte culturi, la alți oameni. Cu cât suntem mai toleranți şi mai deschişi, atât mai mult succes în comunicarea interculturală vom avea. O persoană policentric tolerantă (= toți oamenii sunt egali independent de rasă, origine; fiecare cultură reprezintă o rețetă evolutivă de succes) nu are nevoie de nici un fel de formare interculturală pentru a avea succes în comunicarea interculturală, cel puțin nu în situația în care şi partenerii de comunicare sunt la fel.

Exemplu
Dacă doi colegi dintr-o companie mono-culturală din Germania vorbesc despre a fi punctuali amândoi gândesc precizie temporală cu o " marjă de eroare" de 1 minut (această secțiune a fost scrisă de un german "tipic"). Dacă însă unul dintre colegii germani vorbeşte cu un coleg "tipic" spaniol, e posibil ca punctualitatea să însemne pentru fiecare lucruri diferite, "marja de eroare " putând ajunge în acest caz până la 15 minute. Este astfel clar, cum neînțelegerile pot uşor apărea în schimburile interculturale. Vezi mai multe despre competența interculturală în secțiunea despre cercul competențelor. .

Niveluri ale cunoaşterii şi acceptării culturale
Pentru psihologi şi sociologi problema cunoaşterii şi respectării alterității ca o condiție esențială a definirii propriei identități (individuale sau de grup) a fost lămurită cu decenii în urmă.
Un mod de a ne raporta la diferențele culturale este ilustrat în tabelul de mai jos, în care sunt prezentate patru niveluri de dezvoltare din perspectiva modului în care ne percepem pe noi înşine şi pe ceilalți. Descrierea ar putea fi una provocatoare.
Nivelul ignoranței - este specific pentru copii de 1-2 ani care se raportează la ceilalți copii /adulți fără nici un fel de preconcepții legate de rasă, gen. Întreaga chestiune a "diferențelor" nici nu există pentru ei.
La **nivelul judecăților negative** oamenii se percep pe ei înşişi (individual şi colectiv) în conflict cu ceilalți şi de cele mai multe ori pe o poziție de superioritate. Acesta este nivelul care în planul națiunilor conduce la conflicte şi războaie.
La **nivelul judecăților pozitive** oamenii acceptă diversitatea şi co-existența celorlalți. Acest nivel este de obicei perceput ca țintă pentru popoare.
Este totuşi posibil să mergem mai departe cu nivelul judecăților pozitive, prin anularea judecăților şi îmbrățişarea necondiționată a diversității. acesta este **nivelul iluminării,**

Scanned with OKEN Scanner

nivel la care nu mai este o problemă să vorbeşti despre oameni în termeni de "negru", "neamţ", "femeie", "homosexual", etc. Aceste dimensiuni sunt doar folosite pentru a diferenţia, fără a mai fi încărcate de alte atitudini şi trăiri afective sau cognitive asociate. Acest nivel nu este încă o realitate la nivelul celor mai multe dintre societăţile contemporane, pentru că încă există un mare nivel de necunoaştere şi prejudecată.

Nivel	**Distincţia eu/ceilalţi**	**Exemplu**	**Judecată**
'Iluminat '	Acceptarea completă a diferenţei	Curiozitate în legătură cu diversitatea, deschidere, discuţie interesată despre diferenţe.	Acceptare, judecăţi de apreciere a diversităţii
Judecată pozitivă	Eu/Noi şi ceilalţi	Naţionalism pozitiv, context multietnic, diversitate	Judecată: Dacă eu sunt bine şi tu eşti bine
Judecată negativă	Eu/Noi versus ceilalţi	Naţionalism negativ, rasism	Judecată: Mi-a bine mie, celorlalţi nu trebuie să le fie
'Ignorant'	Fără distincţie conştientă	Nu conştientizează ideea de naţionalitate/rasă	Indiferent, neutru, lipsit de prejudecăţi.

Figura 21. Niveluri ale cunoaşterii şi acceptării culturale

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

Managementul conflictelor

Obiective de învățare
În această secțiune veți :

Cunoaşte diferite modalități de a reacționa în situații conflictuale

Cunoaşte modalități de a prelua şi răspunde constructiv comentariilor, injuriilor, amenințărilor

Răspunsuri la situațiile de conflict

Cum răspundem unui atac verbal? Lovim şi noi fulgerător, gândindu-ne că atacul este cea mai bună apărare? Începem să ne cerem scuze, tremurând şi cu o voce rugătoare? Încercăm să conducem dialogul într-o altă direcție? Începem să aducem argumente statistice, sau citățm articole din documentele legale? Poartă cuvintele noastre înțelesuri ascunse-- ca de ex., de ce trebuie să îți spun totul de trei ori ca să pricepi? Întâlnim asemenea colegi, rude sau avem asemenea participanți în grupul nostru de training? Am avut asemenea profesori? Suntem unul de acest gen?

Tipurile de personalitate după Satir

Oamenii reacționează diferit la stres. Comportamentele lor verbale şi non-verbale diferă. Dr. Virginia Satir (1972), un faimos psihoterapeut de familie, a descoperit lucrând cu clienții ei că, patternurile noastre de limbaj şi comportament la stres pot fi împărțite în cinci categorii:

Acuzatorul (stil de comunicare specific acuzării - eu contez),
Reconciliatorul (stil de reconciliere - celălalt contează),
Raționalistul (stil de raționalizare - faptele contează),
Distratul (stil indiferent - nimic şi nimeni nu contează)
Mediatorul (stil congruent - celălalt, eu şi faptele).

Dr. Satir (1972) subliniază că atunci când suntem într-o situație de nesiguranță sau sub amenințare, pentru a rămâne deschişi şi direcți în comunicarea cu partenerul, avem tendința de a comunica într-un mod defensiv. Desigur, nu suntem limitați la o singură categorie de comportament. Cu toții suntem tentați către una dintre aceste categorii. Totuşi, nu este imposibil să "explodăm" în toate. Toate modelele, cu excepția ultimului

sunt inadecvate, iar confruntările pot fi intensificate astfel. Când avem dubii, rolul raționalistului este cel mai sigur. Este un pattern neutru. Cel mai eficient rămâne însă rolul de mediator.
Este important să fim conştienți că în calitate de formatori, prezentatori sau parteneri în conversație avem fiecare câte un stil favorit de a preda, vorbi sau reprezenta, care devine cu atât mai pronunțat atunci când suntem încordați sau nesiguri (stresați). Pentru a atinge însă o parte cât mai mare din auditoriu, este bine să nu rămânem cantonați într-un singur tip.

Acuzatorul

Voce: vorbirea este clară, cu voce tare, hotărâtă şi accentuată; Patternuri de limbaj: mesaje de tip "Tu" şi generalizările sunt mereu pr ezente; vorbirea este agresivă şi amenințătoare, cuvinte frecvent folosite sunt: mereu, niciodată, nimeni, nimic, totul, nici măcar o dată; "Tu tot timpul faci...", " Nu faci niciodată..." 2De ce ai făcut asta?" "Când o să începi să te gândeşti şi la ceilalți?"" Iar ai dat-o-n bară". Întrebările negative sunt de asemenea folosite : "De ce nu faci niciodată...?" precum şi aserțiunile de tip cauză-efect " Mă enervezi" (Tu eşti cauza enervării mele)
Limbajul corporal : capul şi trunchiul sunt înclinate spre înainte, se înroşeşte, respiră superficial şi rapid, presiune sanguină mare, degetul arătător este adesea folosit pentru a avertiza, privire pătrunzătoare, mâinile sunt ținute mai sus de brâu.
Punctele tari ale acuzatorului : deține controlul, emană energie, motivează şi încurajează munca: "Suflecați mânecile şi la treabă!"
Punctele slabe ale acuzatorului: ofensiv, umilitor.

Reconciliatorul

Voce: exprimă acordul, copilăroasă, rugătoare, aproape şoptită, rezervată, indecisă. Petternuri de limbaj: mai degrabă întreabă decât să afirme, foloseşte cuvinte care exprimă limitări (poate, diminutive, etc), foloseşte condiționalul : "Ar fi drăguț...", "Ți-ar plăcea să..." , citeşte gândurile " Mă găseşti..."
Limbajul corpului : postura - uşor aplecat, capul băgat între umeri, privirea de jos în sus, frecvent îşi freacă mâinile, niciodată nu stă locului.
Punctele tari ale reconciliatorului : este foarte sensibil, drăguț, plăcut, empatic, are o inimă mare, este bun în situațiile de confruntare pentru că se manifestă ca un burete care absoarbe toate emoțiile negative.

Scanned with OKEN Scanner

Punctele slabe ale reconciliatorului: lipsa de putere, continua scuzare față de ceilalți. Reconciliatorului îi place să îi mulțumească pe ceilalți şi se teme să îi enerveze. Încearcă să rezolve orice mică dispută şi tinde să evite confruntările directe. Se străduieşte să-i facă pe toți fericiți, aşa că frecvent îşi asumă responsabilitatea pentru tot ce a mers prost. Doreşte să placă celorlalți şi nu spune niciodată ce doreşte: "Oh, mă cunoaşteți pe mine: ce vreți voi e OK în ceea ce mă priveşte". Pe de o parte încearcă să se facă plăcut tuturor, pe de altă parte se simte copleşit de acest tip de conformare.

Raționalistul

Voce: rațională, rece şi meditativă, abstractă, artificială, mon otonă, vorbeşte metalic, chiar şi atunci când întreabă ceva.
Patternuri de limbaj: foloseşte pronumele Eu şi persoana întâi singular foarte rar, ceea ce creează o distanță între el şi cuvintele pe care le foloseşte, sau emoțiile pe care le trăieşte. "În anumite circumstanțe, am putea să ne imaginăm că ar putea să apară anumite consecințe..." "Nu este nici un motiv pentru panică". Face observații, emite reflecții, rezumate, interpretări, nominalizări : "Mă perturbă...Aşa cum s-a putut vedea şi în acord cu circumstanțele..."
Limbajul corpului : rigid, nemişcat, cu puțină mimică, gesturi monotone, brațele încrucişate, stă nemişcat, mâna stângă deseori peste față.
Punctele tari ale rationalistului : foarte profesional, competent, neutru, oferă informație fără a se implica afectiv, util în concluzionări, sau în situațiile când trecem de la acțiune la reflecție.
Punctele slabe ale Rationalistului: plictisitor.
Hotărât să facă impresie fără ajutorul emoțiilor. de aceea foarte puțin limbaj corporal, gesturi sau mimică. Crede că super-raționalismul este dovada inteligenței. Pare să fie calm şi hotărât pe ceea ce spune. Totuşi este un tip destul de vulnerabil. Are preocupări intelectuale, reflectă la cum să manageriezе situațiile şi are foarte puțină înțelegere pentru emoțiile şi temerile celorlalți.

Distratul

Voce: sorbeşte cu un ton săltat, abrupt chiar al vocii
Patternuri de limbaj: ridică multe probleme şi nu aşteaptă răspunsul. Se mişcă printre patternurile de limbaj: "De ce nu mă-ntrebi niciodată ce aş vrea să fac în weekend-uri?Nu că ar conta...mă ştii, atâta vreme cât tu eşti fericită. Totuşi, ar trebui să te gândeşti că suntem doi. E OK pentru mine ce vrei tu, stii asta." - "Nu ştiu ce să spun, dar o să-mi vină ceva în minte curând." - "Ce se întâmplă cu tine? Mă ştii - fac față la toate" (asta de obicei înseamnă că s-a săturat de toate).

Scanned with OKEN Scanner

Limbajul corpului : asimetric, necoordonat, mimică şi gesturi expresive;
Punctele tari ale Distratului: se relaxează, îi trage şi pe alţii după el, stârneşte şi întreţine uşor un public.
Punctele slabe ale Distratului: distras de la problema centrală, îi lipseşte concentrarea pe ceea ce este important. Dă impresia de panică şi haos. Divaghează de la subiect şi schimbă subiectul frecvent. Când este stresat schimbă patternurile de limbaj cu tipul acuzatorului, raţionalistului sau reconciliatorului cu mare uşurime; astfel limbajul său corporal şi verbal este foarte dezorganizat,. Distratul îi întrerupe pe ceilalţi în timpul vorbirii. Când răspunde la un răspuns solicită atenţia. Ca trainer este indicat să vă aşezaţi lângă o asemenea persoană.

Mediatorul
Voce: o voce interesantă, fără fluctuaţii exagerate
Patternurile de limbaj: uneori este dificil de recunoscut, pentru că foloseşte aceleaşi patternuri lingvistice ca şi acuzatorii, reconciliatorii sau raţionaliştii. Totuşi, există o mare diferenţă faţă de toţi aceştia. El crede exact ceea ce spune. Nu prea există dezacord sau inconsistenţă între cuvintele , limbajul corporal şi emoţiile lui. Când acuzatorul întreabă: "De ce mănânci atât de multe chestii nesănătoase?", acesta este un atac verbal. Mediatorul s-ar putea să folosească exact aceleaşi cuvinte, care s-ar putea să sune uşor nepoliticos, dar nu sună a atac. În acelaşi timp. nici un semn din limbajul corpului acuzatorului sau din inflexiunile vocii nu sunt actualizate - totul este în cerinţă, petiţie sau informare: "Îmi placi dar nu îmi plac metodele tale".
Limbajul corpului: nu se mişcă atât de expresiv, atât de implicat, dar cuvintele se potrivesc întotdeauna cu limbajul corpului.
Punctele tari ale mediatorului : creează impresia de competenţă, încredere, siguranţă, radiază influenţă pozitivă asupra oamenilor, este clar, concis, congruent şi persuasiv.

Aplicaţii ale modelului Satir

Oamenii pendulează de obicei între modelele prezentate, dar în situaţii de stres au tendinţa de a se comporta predominant ca într-unul dintre modele. Regulile de "aplicare" a modelului sunt aceleaşi, ca şi în cazul sistemelor de reprezentare. Totuşi, există şi o diferenţă. Este de dorit să ajustaţi sistemul de reprezentare la acela al partenerului, ajustând modelul numai atunci când suntem siguri de rezultate, când dorim să întărim un comportament anume. Patternurile de limbaj sunt recognoscibile în toate limbile şi culturile. Când încercăm să identificăm modelul, decidem cum să răspundem, ţinând

Scanned with OKEN Scanner

cont de tot ceea ce cunoaştem despre celălalt şi de ceea ce dorim să obţinem de la actul de comunicare.

Modelele acuzatorului, reconciliatorului sau distratului sunt active încă din copilărie. Celelalte două sunt mai sofisticate, deşi pot fi folosite şi ele de destul de devreme în viaţă. Fără educaţie şi exerciţiu, este foarte uşor să rămânem la unul dintre aceste modele toată viaţa, indiferent de context sau rol:când răspundem participanţilor enervanţi la un program de training, când suntem confruntaţi cu sugestii, opinii, idei formulate de colegi sau ce cei care învaţă.

Exerciţiu
Alegeţi o situaţie şi jucaţi roluri de răspuns trecând prin fiecare dintre modelele descrise (1 minut pentru fiecare tip). Acordaţi atenţie limbajului corporal şi celui paraverbal în mod deosebit. Reflectaţi la discursurile politicienilor, la diferenţele dintre discursurile lectorilor la universitate şi cele ale politicienilor, etc. Cum puteţi folosi aceste cunoştinţe ca trainer?

Sugestii pentru confruntarea cu provocările celor care învaţă
O întrebare fără legătură cu subiectul : spuneţi că nu vedeţi legătura cu subiectul
Întrebări provocatoare: dacă este nevoi parafrazaţi (îndulciţi)
Întrebări înainte de subiect: spuneţi că veţi acoperi porţiunea respectivă de conţinut ceva mai târziu.
Remarci generalizatoare, reclamaţii: de ex - "Tot timpul facem aşa!" - evitaţi contra - argumentele, sau adresaţi întrebări : "Cum exact aţi făcut?Aţi mai făcut vreodată şi altfel?De când aţi început să faceţi aşa?"Ce aţi făcut pentru început?" "Care era obiectivul?"
Obiecţii (de ex, "Nu sunt de acord cu asta") întrebaţi : "Cu ce anume nu sunteţi de acord?Ce va făcut să ridicaţi această obiecţie?
Interogaţii persistente : cei mai mulţi dintre participanţi nu sunt de acord ca întrebările să fie formulate tot timpul. Răspundem dacă este necesar, apoi ne adresăm celorlalţi pentru a-i face să înţeleagă că suntem dispuşi să răspundem tuturor.

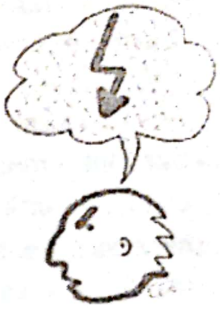
Sumar
Această secţiune a prezentat modelul Satir de cunoaştere a tipurilor de răspuns la situaţiile conflictuale şi au fost prezentate, de asemenea, sugestii privind comportamentele de răspuns în timpul programelor de training.

Scanned with OKEN Scanner

Scanned with OKEN Scanner

Managementul conflictelor 2

Obiective de învățare
În această secțiune veți învăța despre:
Diferite patternuri pe care un conflict le poate lua în diferite etape
Modalități de management al rezolvării conflictelor.



Această secțiune prezintă trei categorii de bază pentru comportamentele beligerante.
- Conformism: În acest caz, cel mai important este comportamentul de evitare a conflictului prin conformare sau abandon în raport cu reguli pre-existente. Acest comportament este de multe ori cerut în cadrul companiilor. Este deseori eficient , prevenind conflictele. Dacă totuşi conflictul apare, atunci apare şi tendința fie de a transforma într-un tabu situația,prin tăcere, fie de a exclude una dintre părți din grup. Riscul în situația în care există un conflict "mocnit " care nu este rezolvat la timp, este ca acesta să devină o forță distructivă şi, la final, conflictul să "explodeze" oricum.
- Armonie: În cel mai bun caz, aceasta poate fi considerată o abordare de tipul "amândoi...şi". În termenii rezolvării conflictului, scopul este de a căuta o cale de armonizare a intereselor prin acceptarea diferitelor valori.
- Pluralism: Important în acest comportament este să fii deschis în legătură cu situațiile conflictuale. Aceasta presupune ca situațiile conflictuale şi cauzele acestora să fie analizate verbal deschis şi ca părțile conflictuale să caute consensul printr-un intens proces de comunicare, prin compromis şi dăruire.

3 modalități de a răspunde la situații conflictuale		
Conformism	Armonie	Pluralism
Evitarea conflictelor	Toleranță la conflict	Competența de abordare a conflictelor
Norme şi Reguli	Echilibru şi mediere	Dezbatere şi clarificare

3 modalități de a răspunde la situații conflictuale		
Pedeapsă şi restricții	Coexistență şi reconciliere	Compromis

Figura 22. Tipuri de răspuns la situații conflictuale

Acestea sunt cele trei tipuri "ideale". În practică ele apar în forme mixte. Diferențele de bază între modalitățile de abordarea a conflictelor sunt influențate şi de apartenența culturală. Iată de ce managementul intercultural al conflictelor este important de cunoscut, pentru a înțelege faptul că fiecare cultură deține patternuri proprii de reacție şi rezolvare a conflictelor pe care, într-o abordare mono-culturalistă, le poate considera ca singurele posibile, deci şi cele "bune".

Fazele / patternurile conflictului

Prima distincție care poate fi operată între patternurile de abordare a unei situații conflictuale este aceea între modurile *ofensive* şi *defensive* de abordare.

Patternuri ofensive:

Abordează direct conflictul
Este clar
Dramatizează
Insistă asupra clarificărilor
Urmează principiile
Respinge/refuză/rupe relații
Devalorizează oamenii
Ironie/cinism, ridiculizează oamenii
Atacă/agresivitate

Patternul defensiv:
Trece cu vederea
Trivializează
Apelează la valorile comune
Difuzează: accentuează aspectele pozitive
Mobilizează aspectele pozitive
Respinge/refuză/rupe relații
Rezistență pasivă
Ironie şi cinism
Agresivitate

Scanned with OKEN Scanner

În calitate de traineri trebuie să analizăm aceste două modalități de a reacționa la conflicte, în lucrul cu participanții la programul de training. Ambele patternuri au câteva avantaje. Este pozitiv şi poate fi o atitudine preventivă sănătoasă să nu "ne aruncăm" de-odată într-un conflict cu ceilalți. Unii oameni au tendința de a discuta despre absolut tot ceea ce îi deranjează, alții însă preferă să nu vorbească deloc. Atunci când căutăm consens, abordările noastre trebuie să cuprindă un mix de metode şi modele de reacție pentru a aborda pluralist conflictul. Solicitați participanților la programul dvs de training să discute şi să reflecteze asupra diferitelor alternative de a manageria o situație conflictuală.

Strategii de rezolvare a conflictelor

În calitate de traineri trebuie să ne obişnuim să gândim în alternative. Putem manageria conflictele şi în maniera ofensivă şi în cea defensivă :

Aceste modalități alternative de rezolvare conflictelor constituie un excelent punct de pornire a discuțiilor în cadrul programului de training. Includeți alternativele în jocurile de rol cu subiecte alese din viața profesională a participanților la programul formativ. Lăsați participanții să exerseze şi să exploreze modalități alternative de a reacționa pentru a deprinde un management constructiv al situațiilor conflictuale.

Sugestii

Unii dintre participanți s-ar putea să considere că rezoluțiile de tip victorie - victorie (câştig - câştig) sunt practic ilogice şi imposibile în viața de zi cu zi : una dintre părți are întotdeauna de pierdut ceva. Discutați chestiunea deschis, aduceți în discuție diferitele secțiuni de conținut abordate în acest manual pentru a demonstra nu numai că este posibil să rezolvăm conflicte cu câştiguri de ambele părți, dar colaborarea generează, de obicei, "o prăjitură mai mare de împărțit între toți". .

Sumar

Această secțiune a prezentat câteva modalități de abordare a conflictelor cu scopul de a conştientiza asupra diferitelor maniere de comportament în acest tip particular de situație. au fost, de asemenea, prezentate strategii pentru managementul situațiilor de conflict în context de training.

Scanned with OKEN Scanner

5

Desaga trainerului

Introducere

Această parte finală a manualului conține patru unități de conținut ce pot fi la un loc considerate "trusă de scule" în munca trainerului. Prima parte conține câteva sugestii privind utilizarea materialelor şi mijloacelor didactice :de la flipchart la computere. Utilizarea practică a acestor echipamente este de cele mai multe ori trecută cu vederea, cu toate acestea poate fi un factor care asigură succesul sau eşecul muncii trainerului. Nici un ghid al utilizatorului pentru echipamente nu vă va prezenta şi sugestii privind utilizarea didactică a acelor echipamente. Noi vă oferim câteva idei bazate pe ani de experiență în lucrul cu diverse tipuri de tehnologii.

A doua şi a treia parte vă prezintă câteva sugestii şi recomandări privitoare la utilizarea muzicii şi a relaxării în programele de training. Acestea sunt elemente de training foarte apreciate de mulți dintre participanți şi s-au demonstrat utile în creşterea performanțelor de învățare.

În cele din urmă, vă oferim câteva jocuri şi activități "generice" pentru energizarea participanților, ca adaos la activitățile sugerate specific în dreptul diferitelor secțiuni ale manualului. Aceste activități vă pot ajuta să asigurați participanților experiențe de neuitat care să îi ajute să facă învățarea "să dureze" şi să se transforme în amintiri puternic semnificate pozitiv.

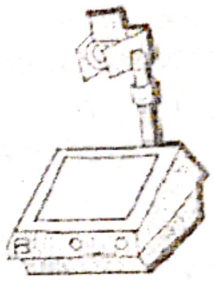
Utilizarea mijloacelor de comunicare

Ce trebuie să ne amintim atunci când intenționăm să folosim media în timpul programelor de training pe care ni le propunem? Mai jos este prezentat un rezumat al

Scanned with OKEN Scanner

lucrurilor pe care trebuie să vi le amintiți.

Retroproiectorul (OHP - *Overhead Projector)*
Un retroproiector poate deja fi considerat tehnologie veche, dar este foarte folositor pentru o multitudine de situații şi dintr-o sumedenie de motive, inclusiv faptul să este omniprezent, este foarte uşor de utilizat şi creează mai puțin impresia de distanță față de participanți în comparație cu alte tehnologii similare.



Avantaje
Uşor de utilizat
Poate prezenta datele şi vertical şi orizontal
Uşor de instalat
Distrage pozitiv auditoriul, pin introducerea într-o prezentare a unei tehnologii.

Amintiți-vă

Verificati
Că funcționează înaintea fiecărei sesiuni de lucru
Că este curat
Că aveți o lampă de rezervă la îndemână
Că aveți prelungitor dacă este nevoie de el (lipiți-l de podea ca să nu se împiedice nimeni de el)
Că l-ați conectat corect şi că imaginea proiectată este întreagă.

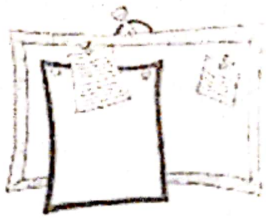
Utilizare
Punerea în funcțiune generează un sunet şi o lumină puternică ce poate să îi deranjeze pe participanți.
Acoperiți foliile transparente înainte de a-l pune în funcțiune
Înlăturați foaia de protecție gradat, pe măsura explicațiilor şi verificați ca imaginea proiectată să fie vizibilă.
Când nu este folosit OHP trebuie să fie închis.

Pregătirea foliilor transparente
Amintiți-vă următoarele când pregătiți foliile transparente:
Folosiți un singur font, mărimea16 - 22, bold şi1.5-2.0 line pitch
Folosiți culori şi desene
Mai puțin e întotdeauna mai bine!
Imprimantele cu Inkjet funcționează bine pentru foliile color, cele cu laser nu.

Scanned with OKEN Scanner

Flip-chart

Flip-chartul este principala ustensilă pentru cei mai mulți traineri şi trebuie să fie întotdeauna prezente.



Avantaje

Notițe spontane pot fi oricând consemnate

Participanții pot fi uşor şi repede fi activați

Sunt mobile şi uşor de folosit

Amintiți-vă

Asigurați-vă că aveți destulă hârtie, markere şi mijloace pentru agățarea foilor pe pereți, etc.

Asigurați-vă că flip-chartul este vizibil pentru toți participanții.

Procedură: vorbiți - apoi scrieți - apoi vorbiți din nou. Întoarceți-vă întotdeauna cu fața spre participanți când vorbiți.

Nu folosiți mai mult de două flip-charturi simultan - altfel participanții s-ar putea să fie zăpăciți.

Atenție: flip-chartul poate să şi cadă.

Material

Folosiți întotdeauna materiale potrivite !

Markere

Folosiți markere care nu trec dincolo de foaia pe care scrieți.

Nu folosiți mai mult de trei culori pe pagină.

Markerele cu vârful tăiat scriu mai clar decât cele cu vârful rotunjit.

Mai puțin e întotdeauna mai bine!

Hârtia

Folosiți hârtie perforată adecvată cu sarcina (marcată anterior, sau nu).

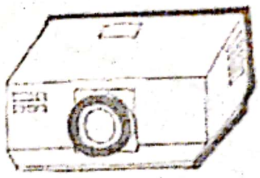
Video - proiectorul

Este o tehnologie high tech ce tinde să înlocuiască retroproiectorul şi flip-chartul. Nu este însă ideal pentru toate situațiile şi în toate momentele de activitate.

Scanned with OKEN Scanner

Când să îl folosiți

Când predați IT este un instrument esențial. Asigură un singur mod pentru participanți de a urmări lecția.
În alte contexte de învățare s-ar putea să trebuiască să folosiți video-proiecturul împreună cu alte media. Altfel, devine repede plictisitor iar participanții își pierd interesul.



Amintiți-vă

Luminozitatea şi rezoluția trebuie adaptate la prezentare. În încăperile întunecoase participanții (şi trainerul) obosesc mai uşor şi îşi pierd puterea de concentrare. Anumite produse software cer minimum de rezoluție, iar anumite video-proiectoare mai puțin costisitoare nu fac față acestor produse.
Înainte de a începe să utilizați un video-proiector asigurați-vă că ştiți cum să îl folosiți. Întotdeauna verificați cablurile şi conexiunile disponibile. Echipamentele nefuncționale au o influență negativă asupra credibilității dvs ca trainer.

Tablele/ Panourile

O tablă/ un panou este folosit în principal pentru expuner ea materialelor produse în timpul programelor de training.

Avantaje

Simplu de folosit
Aproape întotdeauna prezente
Uşor de schimbat ceva pe ele
Mobile, de multe ori ambele părți pot fi utilizate
Pregătirile pot fi uşor făcute din punctul de vedere al participanților.

Amintiți-vă

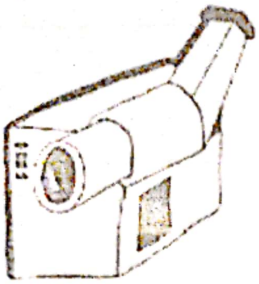
Poate fi folosită cu grupuri de maxim 20 de participanți. Cu grupuri mai mari sunt greu de vizualizat conținuturile scrise pe tablă.
Verificați înainte de a începe trainingul dacă tabla este mobilă sau fixă, dacă aveți suficiente ace, locul unde să o plasați.

Video recorder/player

Decideți în avans dacă aveți sau nu nevoie de o videocameră sau doar de un videoplayer pentru a vizualiza un material educativ în format video.

Când să îl folosiți

Scanned with OKEN Scanner



În cadrul programelor d e training poate fi folositor pentru a analiza conținutul învățării împreună cu participanții, sau puteți folosi scurt-metraje pentru a aduce un plus de informație. Acest tip de materiale atrag atenția şi pot constitui o schimbare revigorantă pentru auditoriu.

Amintiți-vă:

- Verificați funcționarea echipamentelor şi a cablurilor, a prizelor şi conexiunilor înaintea începerii trainingului.
- verificați dacă aveți nevoie de prelungitoare
- verificați conexiunea la TV/ proiector
- Întotdeauna faceți un test, o înregistrare de probă, înaintea începerii programului. folosiți un suport special pentru aparatul video
- Verificați volumul sonor al înregistrării, s-ar putea să aveți nevoie de un microfon.
- Asigurați-vă că aveți suficiente casete/ DVD pentru nevoile de înregistrare.
- Materialele video pot fi proiectate şi cu ajutorul unui video-proiector. verificați ca totul să funcționeze înainte de a începe trainingul.

Aparate audio

Urmați toate sugestiile formulate la celelalte media.
Verificați ca totul să funcționeze înainte de a începe trainingul.
Cabluri, prize, telecomenzi, tot ce este nevoie...
Plasați CD-playerul în aria dvs de cuprindere când predați.
Asigurați-vă că prezența lui nu este remarcată de la început de participanți.
Când să folosiți aparatele audio
Folosiți muzică pentru exerciții şi puneți muzică veselă în timpul pauzelor.
Muzica este totdeauna o ancoră!
Citiți şi secțiunile despre muzică şi relaxare.

Muzica

Muzica are un efect foarte puternic asupra corpului, minții, emoțiilor şi de aceea, utilizarea muzicii ar putea să intensifice procesele de învățare considerabil. Muzica poate crea un mediu de învățare pozitiv, calmează tensiuni şi micşorează anxietatea, ajută concentrării şi stimulează creativitatea. Poate genera stima de sine pozitivă şi poate promova cooperarea în grup.

Scanned with OKEN Scanner

Potrivit descoperirilor pedagogului bulgar Georgi Lozanov în anii 1960 - 1970s, starea optimă de învățare este atunci când toate funcțiile fizice coordonate unitar (ritmul cardio-respirator, procesele neurologice, etc) şi sincronizate unui tot unitar. Aceasta conduce la un fel de visare în stare de veghe, frecvent întâlnită în situațiile în care ne simțim profund relaxați şi liniştiți. această stare este cunoscută şi sub denumirea de *starea alfa*.

Lozanov a arătat că unul dintre cele mai rapide moduri de a atinge starea alfa este prin intermediul muzicii stil baroc sau a muzicii clasice, tipic una cu ritmul de 4/4 (55 sau 65 de bătăi pe minut) . Iată de ce este de recomandat să ascultați asemenea muzică în timpul programelor în secvențele în care participanții primesc informație nouă. Totuşi, nu trebuie să vă limitați doar la muzica clasică. Alegeți muzica pe care vă face plăcere să o ascultați şi pe care o găsiți stimulativă pentru participanți. Muzica la un ritm mai mic de 55 de bătăi pe minut produce *starea theta* ,care este starea caracterizată prin maximum de creativitate, concentrare şi capacitate mnezică.

Pentru a induce mai uşor o astfel de stare puteți asculta muzică din stilul New Age, pentru că ai lipsesc versurile şi nu ne aminteşte de hituri sau şlagăre cunoscute. acest tip de muzică este în general util pentru exercițiile de relaxare şi exercițiile de imaginare dirijată, care pot deschide ziua de lucru - ca activități de încălzire - sau o pot încheia - ca activități de recapitulare.

Aşa numita stare *beta* este o stare caractarizată prin viteza schimburilor energetice de la nivelul creierului (frecvența cuprinsă între 18 şi 40 hz);este o stare specifică sesiunilor de lucru în care se aşteaptă un rezultat de la participanți, când îi vrem activi, energici, inspirați. Ritmul muzicii care stimulează starea beta cuprinde de la 65 la 120 bătăi pe minut, tipic ritmul muzicii rock sau a muzicii disco.

Pentru a crea diferite stări propice învățării, vocea poate fi un instrument la fel de puternic. Prin elementele vocii, nuanțe, timbru, ritm, intonații, îi putem influența pe cei care învață la nivel conştient dar mai ales la nivel inconştient. Livrând mesajele în moduri diferite (delicat, pe ton de comandă, autoritar, cu ritm rapid sau mai lent, cu intonație înaltă sau nu, etc) întărim conținutul comunicării şi îl putem face uşor memorabil.

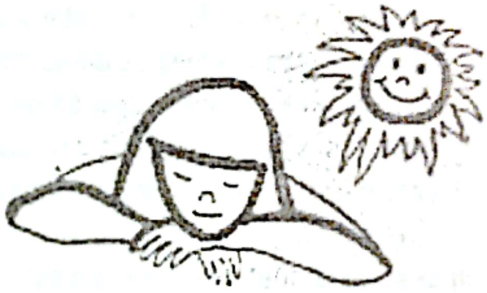
Diferite piese muzicale, în mod deosebit acelea cu versuri, pot fi folosite ca ancore în diferite momente ale programului formativ. Când un anume cântec este repetat în anumite momente, la începutul sau la sfârşitul unei sesiuni de lucru, când implicarea activă a participanților este o necesitate, sau pe parcursul unei recapitulări, el poate activa anumite răspunsuri fără a fi necesar ca solicitarea să fie explicită. În loc de a

Scanned with OKEN Scanner

invita expres participanţii să participe la o activitate fizică, de ex., putem simplu pune un cântec ce ne-a servit altădată ca fundal pentru o asemenea activitate şi astfel, putem crea un fond psihic particular, care să îi determine pe participanţi să reacţioneze adecvat.

Relaxarea

Relaxarea, care presupune renunţarea conştientă la orice sursă de stres ce ar putea acţiona asupra corpului sau minţii, sporeşte mecanismele mnezice şi ajută participanţii să fie mai receptivi la învăţare. O stare de relaxare poate fi obţinu tă prin exerciţii de imaginaţie, prin tehnici respiratorii şi prin exerciţii fizice.



Exerciţiile fizice implicând mişcări uşoare şi de întindere, ajută muşchii să de relaxeze şi în felul acesta scăpăm de o sursă imensă de tensiune. Exerciţiile fizice pot implica:

- Exerciţii pentru umeri şi gât (rotiţi umerii, ridicându-i apoi lăsându-i să cadă spre spate; rotiri ale gâtului şi capului, etc).
- Exerciţii pentru mâini şi pentru braţe (scuturări, rotaţii, întinderi, etc)
- Exerciţii pentru picioare (ridicări, rotiri, scuturări, etc).

Tehnicile de relaxare pot fi folosite oricând observaţi că participanţii sunt încordaţi puternic. rugaţi-i să încordeze şi apoi să relaxeze diferite părţi ale corpului (faţă, spate, braţe, picioare, etc) sau chiar întregul corp pentru câteva secunde. Sugeraţi-le să vizualizeze stările de încordare şi apoi pe acelea de relaxare.

Tehnica relaxării progresive se bazează pe procesele de imaginaţie. Rugaţi participanţii să îşi vizualizeze picioarele, încheieturile, genunchii, etc şi succesiv să relaxeze voluntar fiecare dintre părţile vizualizate. Mergeţi de jos în sus lăsând suficient timp pentru fiecare parte sugerată să fie complet relaxată.

Cercetări recente asupra creierului arată că dacă stăm într-un loc şi ne concentrăm pentru o perioadă îndelungată de timp, începem să amorţim fizic şi psihic. Eric Jensen (1994) a arătat că durata tipică pentru maximum de concentrare la adulţi este de 15 până la 25 de minute. Pentru a ne reîncărca bateriile, trebuie să activăm corpul pentru a da un impuls circulaţiei sanguine. Aceasta face ca un flux sanguin îmbogăţit în oxigen să

Scanned with OKEN Scanner

ajungă la creier.
Activitățile fizice de scurtă durată precum ridicarea în picioare şi mişcarea, săritul, pocnitul palmelor, dansul sau întinderea anumitor grupe musculare asigură un repertoriu de asemenea activități fizice de scurtă durată. Pentru a asigura un flux de oxigen suficient pentru creier, este necesar să ne asigurăm că încăperea în care lucrăm este suficient de mare şi aerisită adecvat.
Tehnicile respiratorii, mai ales respirația la nivelul diafragmului în care rata expirație - inspirație este de doi la unu, ajută participanții să îşi mărească resursele energetice şi să se concentreze.
Pe baza rezultatelor cercetărilor în domeniul Kineziologiei (gimnastica minții), anumite mişcări fizice, în mod special acelea care implică brațe şi picioare opuse, imită anumite patternuri de activitate cerebrală, creând noi conexiuni nervoase sau îmbunătățind unele mai vechi. De aceea este recomandabil să folosiți acest tip de activități ca momente de energizare rapidă, atunci când observați o scădere a puterii de concentrare a participanților.

Râsul este o forță extraordinară. nu numai că relaxează dar ne face mai atenți şi mai deschişi la învățare, ne ajută să ne amintim mai uşor - crescând numărul celulelor albe din sânge - ne menține mai sănătoşi. Amintiți-vă că învățarea poate fi o activitate foarte plăcută, plină de umor. jocuri, colaborări în cadrul unor activități incitante pentru toți participanții.

Jocuri

Introducerea jocurilor

Există multe modalități de a introduce un joc în activitate; alegerea depinde de scopul jocului, de tipul de training şi de dinamica grupului. Una dintre modalitățile posibil de abordat este următoarea:

Pregătiți(pregătirea grupului pentru joc printr-o poveste, o metaforă, o anecdotă sau pregătirea printr-un alt mod care vi se pare mai potrivit în raport cu contextul)
Demonstrația (dacă şi când este necesar)
Instrucțiunile (când şi dacă este necesar, să fie scurte, clare ; folosiți-vă de media pentru prezentarea lor)
Jocul/sarcina
Debriefing (feedback)

Scanned with OKEN Scanner

Încheierea ('închiderea cercului' prin întoarcerea la povestea prezentată la început. Conectați jocul la subiectul treningului)

Titlu: Cei care aveți...mișcați-vă

Categorie: Joc pentru energizare, formarea spiritului de echipă
Scop :
Aceasta este o activitate fizică scurtă, care vă poate servi în intensificarea proceselor de învățare. Asigură o schimbare rapidă de activitate, o oportunitate de reîncărcare a bateriilor şi activează participanții. Scopul acestei activități este de a furniza grupului o oportunitate pentru intercunoaştere şi pentru construirea spiritului de echipă.
Durată: 5 minute
Material şi pregătire : Scaune
Participanți (min. - max) - mărimea grupului : 5 - 35
Procedură
Participanții stau pe scaune în cerc. Se ridică în picioare şi se aşează pe scaunul alăturat când trainerul rosteşte fraza care li se potriveşte. Dacă persoana de pe scaunul alăturat stă pe scaun, participantul se aşează în brațele colegului.
Explicarea paşilor jocului
Trainerul începe cu propoziții care în mod firesc se aplică pentru categorii mari de oameni şi apoi continuă cu propoziții care se aplică numai pentru unii dintre participanții din sală. Foarte curând multă participanți vor sta în brațele celorlalți făcând o grămadă adunată pe un singur scaun, aşa că jocul nu poate dura foarte mult.

Conținuturi
Exemple de propoziții:
Toți cei care aveți lucrări dentare ridicați-vă şi mişcați-vă
Toți cei care aveți maşină ridicați-vă şi mişcați-vă
Toți cei care aveți un soț ridicați-vă şi mişcați-vă
Toți cei care purtați ochelari ridicați-vă şi mişcați-vă
Toți cei care aveți părul scurt ridicați-vă şi mişcați-vă
Toți cei care purtați pantaloni ridicați-vă şi mişcați-vă.
Toți cei care aveți animale de casă ridicați-vă şi mişcați-vă.
Toți cei care aveți mult timp liber ridicați-vă şi mişcați-vă
Toți cei norocoşi ridicați-vă şi mişcați-vă
Toți cei cu ochii verzi ridicați-vă şi mişcați-vă
Sursa : Bert Feustel (2002), INLPTA NLP Trainers Manual, Ljubljana, Andragoki center.

Scanned with OKEN Scanner

Titlu: Construcția unei case

Categorie: Formarea spiritului de echipă
Scop : Scopul acestei activități este de a asigura participarea tuturor la activități și, prin urmare, mai bune oportunități de învățare pentru toți. Promovează cooperarea în grup și face posibilă o mai bună dinamică de grup.
Durată: 10 minute plus 4 minute de prezentare pentru fiecare grup
Material și pregătire: hârtie de flip chart paper, markere.
Participanți (min. - max) - mărimea grupului: 4-6 (numărul grupurilor nu este limitat)
Procedură
Grupul este împărțit în echipe de 4 până la 6 membri. Fiecare grup primește o foaie mare de hârtie și câteva markere.
Explicarea pașilor jocului
Fiecare grup primește instrucțiunea de a desena conturul unei case pe hârtie. Grupurile au 10 minute pentru a termina casa, după care fiecare grup prezintă casa realizată grupului extins.

Conținut
Fiecare membru al grupului adaugă un detaliu desenului, pentru a ilustra o trăsătură pozitivă pe care el/ea o aduce grupului, de ex. un participant poate desena flori la balcon pentru a exprima simțul pentru frumos pe care el/ea îl posedă.
Source: Pike, B and Busse, C (1995), 101 Games for Trainers, Pike and Lakewood Publications.

Titlu: Cercul

Categorie: activitate de energizare, formarea spiritului de echipă, tematic
Scop: Scopul activității este de a-i face participanți să fie mai activi și mai deschiși pentru învățare și de a încuraja atitudinea de sprijin între membrii grupului.
Durată: 20 minute
Material și pregătire : hârtie de scris, creioane.
Participanți (min. - max) - mărimea grupelor: 4-6 (numărul grupelor nu este limitat)
Procedură
Participanții sunt împărțiți în echipe de câte șase. Fiecare participant scrie pe foaie cinci

Scanned with OKEN Scanner

dintre abilitățile sale (Pot/Ştiu să..). Cinci participanți formează un cerc; al şaselea păşeşte în interiorul cercului şi citeşte ce a scris pe foaie.

Explicarea paşilor jocului

Fiecare participant alege o abilitate pe care i-ar plăcea să o aibă. Continuă să rostească numele abilității respective, pe măsură ce se mişcă încet pe lângă cel din centru, care stă acolo cu ochii închişi. Rostirea poate fi şoptită, sau cu tonalități diferite. Fiecare participant trece o dată în mijloc.

Conținut

Conştientizarea propriilor abilități dă participanților un tonus pozitiv pentru continuarea parcursului de dezvoltare, mărind puterea de concentrare şi capacitatea creativă.

Sursa: Unknown source, provided by DragoviË, T (2001) The NLP Master Practitioner Manual, Ljubljana, Glotta Nova.

Titlu: Testul de personalitate "Dalai Lama"

Categorie: Icebreaker

Scop: Ajută la calmarea tensiunilor, relaxează, bun pentru micşorarea mizelor, face oamenii să se simtă în siguranță. Încurajează o atitud ine pozitivă în grup. Poate de asemenea fi interpretat ca o caricatură a unui test de personalitate sau a unui test psihometric.

Durata: 20 minute

Material şi pregătire: hârtie de scris, creioane

Participanți (min. - max) - mărimea grupului : 4-6 (numărul grupelor nu este limitat)

Procedura: Fiecare membru al grupului este rugat să răspundă la un set de întrebări (un fel de test de personalitate)

Întrebarea 1 Scrieți cele cinci animale în ordinea preferinței: Vacă, Tigru, Oaie, Cal, Porc.

Întrebarea 2. Scrieți câte un cuvânt care să descrie fiecare concept: Câine, Pisică, Şobolan, Cafea, Mare.

Întrebarea 3. Scrieți numele fiecărei persoane pe care o asociați cu următoarele culori: (fiecare persoană aleasă trebuie să vă fie cunoscută şi să fie importantă pentru dvs.): Galben, Portocaliu, Roşu, Alb, Verde.

După ce participanții au notat răspunsurile, rugați-i să împărtăşească cu unul dintre colegi ceea ce au notat, înainte ca dvs să le interpretați testul.

Întrebarea 1 interpretare

Vacă = CARIERĂ

Scanned with OKEN Scanner

Tigru = MÂNDRIE
Oaie = DRAGOSTE
Cal = FAMILIE
Porc= BANI
Întrebarea 2 interpretare Cuvintele descriptive spun ceva despre starea dvs în legătură cu:
Câine = personalitatea dvs.
Pisică= partenerul dvs
Şobolan = duşmanul dvs
Cafea= sex
Mare= viaţa dvs
Întrebarea 3 interpretare Oamenii cu care aţi identificat fiecare culoare sunt:
Galben = o persoană pe care nu o veţi uita
Portocaliu = un prieten adevărat
Roşu = o persoană pe care chiar o iubiţi
Alb = sufletul dvs geamăn
Verde= cineva care vă poate învăţa câte ceva despre dvs. înşivă

Sursă: mesaj primit prin email, cu autor necunoscut

Titlu: Dă mai departe

Categorie: recapitulare, activitate pentru energizare
Scop: Scopul acestei activităţi este de a asigura tuturor participanţilor oportunitatea de a demonstra ce au învăţat
Durata: 15 minute
Material şi pregătire: o căciulă, pălărie sau cutie, hârtie şi pixuri

Participanţi (min-max)- mărimea grupelor: 10-15
Procedura: La finalul unei zile (sau mai multe) de training, fiecare participant scrie pe o foaie de hârtie unul dintre conceptele cheie care i-au fost prezentate precum şi felul în care ar putea fi acel concept aplicat la viaţa sa profesională/ particulară. Toate hârtiile sunt puse în cutie şi cutia trece pe la fiecare participant. Fiecare ia o foaie din cutie, citeşte şi comentează dacă poate el/ea însuşi/însăşi aplica noţiunea respectivă în acelaşi mod sau nu. Toţi participanţii primesc idei noi despre utilizarea conceptelor nou învăţate.
Source: Rick Bennett, a leader of the training team in CSARC

Scanned with OKEN Scanner

Title: Obiecte reprezentative

Categorie: Ice-breaker
Scop: Scopul acestei activități este de a încuraja o atmosferă relaxată, gândirea creativă, intercunoaşterea.
Durata: 15 minute
Material şi pregătire: hârtie, creioane
Participanți: 10-15
Procedura: La fiecare dintre intrările în sala de training, participanții primesc foaie şi creioane şi sunt rugați să deseneze câte un obiect cumva reprezentativ pentru fiecare persoană care intră în sală. Când sunt toți aşezați şi au terminat de desenat, sunt rugați să încheie următoarele propoziții:

"Dacă aş fi fost un obiect aş fi fost..."
"Am ales acest obiect pentru că are următoarele caracteristici...."
"Oricum, acest obiect are şi cîteva lipsuri, precum..."
" Şi exact ca şi mine, acest obiect abia aşteaptă să..."

Source: Melanie Casipe, Hudson's Bay Retail Group

Titlu: Ieşi pe fereastră

Categorie: Formarea spiritului de echipă
Scop: Scopul acestei activități este de a ajuta toți participanții să se implice într-o demonstrație practică (fizică) a lucrului în echipă.
Durata: 20 minute
Material şi pregătire: o coală de flip-chart, foarfece, bandă scotch
Participanți (min-max) - mărimea grupelor: 4-7 (numărul grupelor nu este limitat)
Procedura: Trimiteți toți participanții în afara sălii pentru o pauză. Decupați o ramă de fereastră dintr-o coală de flip-chart (suficient de înaltă încât participanții să aibă nevoi de ajutor pentru a ieşi afară din cadrul ferestrei) . Plasați mesajul "ajută-ți colegii să iasă din sală prin această fereastră fără a rupe rama" chiar lângă rama ferestrei de hârtie. Discutați soluții şi apoi comentați experiența trăită de participanți, după ce sarcina a fost rezolvată.
Source: Dee Endelman, head of Human Resource Department, Puget Sound Air Pollution Control

Scanned with OKEN Scanner

Rezumatul cercetării ADEC

A fost folosită tehnica chestionarului pentru a identifica nevoile şi dorinţele de formare ale membrilor de personal care se ocupă de pregătirea angajaţilor nou-veniţi în firme, ale furnizorilor de programe de training, managerilor de resurse umane şi instructorilor. Datele au fost strânse de la 141 de organizaţii din 7 ţări. Cercetarea s-a centrat pe companii cu mai mult de 500 de salariaţi, care investeau cel puţin 3-6% din fondurile salariale pentru dezvoltarea profesională a personalului angajat. .
Itemii au fost construiţi ca scale Likert (de tip acord - dezacord)
Rezultatele generale obţinute arată că în companii există un interes semnificativ pentru noi forme de training, precum tehnicile de antrenament, mentorat, lucrul pe proiecte. De asemenea, a fost exprimat un interes puternic pentru următoarele subiecte: managementul conflictelor, comunicare interpersonală, lucrul în echipă.

Domenii de interes indicate pentru programele de training	
Ce subiecte ar fi cel mai interesante pentru companii?	**Procent din totalul de răspunsuri**
1 Managementul conflictelor	59%
2 Comunicare interpersonală	57%
3 Lucrul în echipă	50%
4 Psihologia motivaţiei	45%
5 Managementul proiectelor	43%
6 Stiluri de leadership	42%
7 Competenţe de prezentare	39%

Scanned with OKEN Scanner

Domenii de interes indicate pentru programele de training	
8 Competențe de facilitare	35%
9 Competențe de negociere	29%

Figura 23. Rezultatele cercetării ADEC: Domenii de training solicitate, sursa: ADEC

Bibliografie

Bandler, R. and Grinder, J. (1975-76) The Structure of Magic I & II, Palo Alto, Science and Behavior Books.

Bandler, R. and Grinder, J. (1979) Frogs into Princes, Utah, Real People Press.

Bandura, A (1985) Social Foundations of Thought and Action: A Social Cognitive Theory, Prentice Hall.

Bateson, G., (1972/2000) Steps to an Ecology of Mind, Chicago, University of Chicago Press

Beyer, M. (1997) Brain Land. MindMapping in Aktion. Angewandtes NLP, Strategien-Training, Karriere-Coaching, Persönlichkeits-Coaching., Paderborn, Junfermannsche Verlagsbuchhandlung

Brown, N. (2004) 'What makes a good educator? The relevance of meta programmes', Assessment and Evaluation in Higher Education, Vol 29(5), pp.515-533

Buzan, T. and North, V. (1999) Business - Mind Mapping. Visuell organisieren, übersichtlich strukturieren, Arbeitstechniken optimieren., Wien/Frankfurt, Wirtschaftsverlag Carl Ueberreuter

Buzan, T. and Buzan, B., (1993) The Mind Map Book. London, BBC Books.

Buzan T., (1993) Kopftraining. Anleitung zum kreativen Denken -Tests und Übungen., München, Goldmann.

Chomsky, N. (1969) Aspects of the Theory of Syntax, Boston, MIT Press.

Scanned with OKEN Scanner

Csikszentmihalyi, M. (1990) Flow: The psychology of optimal experience, New York: Harper Perennial.

Csikszentmihalyi, M. (1997) Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life, New York, Basic Books.

Dehaene, S. (2003) Zum Lesen geboren, Gehirn & Geist Vol 6/2003

Dilts, R. (1990) Changing Belief Systems with NLP, Meta Publications.

Dilts, R. (2000) NLP Encyclopaedia [on line], Available at: http://www.nlpuniversitypress.com [last accessed 2nd April 2006]

Erdmann, E. (1991), Beyond a World Divided: Human Values in the Brain-mind Science of Roger Sperry, Shambhala Publications Inc.

Frank, H.G. (1962) Kybernetischen Grundlagen der Pädagogik, Vol. 2, Baden-Baden, Agis-Agis Verlag.

Gallwey, W. T. (1986) The Inner Game of Tennis, Pan.

Gemmer B. and Sauer C. and Konnertz D. (2003) Mind Mapping - fit in 30 Minuten; Kids auf der Überholspur, Offenbach, Gabal Verlag

Georges, D.P. (1996) 'Improved employee selection and staffing through meta programmes', Career Development International, Vol 1(5) pp.5-9

Glasersfeld, E. von (1996) Radical Constructivism: A Way of Learning (Studies in Mathematics Education), Falmer Press

Götz, Klaus (1999): Manegemententwicklung, S. 114

Gruber, T., http://www.br-online.de/wissen-bildung/thema/gehirn/pflege.xml/ Dec. 13. 2004

Grünewald, U., http://www.quarks.de/dyn/12643.phtml/ Dec. 3. 2004

Hargie, O, and Dickson, D (2004) Skilled Interpersonal Communication: Research Theory and Practice, London, Routledge.

James, W. (1950) The Principles of Psychology vol. 1, Dover Publications.

Jensen, E (1994) Super-Teaching: Master Strategies for Building Student Success, San Diego, California, Turning Points for Teachers.

Scanned with OKEN Scanner

Kast, B. (2004) Alles nur geraten. Gehirn & Geist Vol 3/2003

Klumpp, B., http://www.methode.de/dm/mi/dmmi004.htm/ Dec. 3. 2004

Kolb, D. (1976) Learning Styles Inventory, Boston, Massachusetts, McBer & Company.

Korzybski, A. (1933) Science and Sanity. Institute of General Semantics, Brooklyn, New York

Kraft, U. (2004) Küss mich, Muse! Gehirn & Geist Vol 4/2004

Küpfmüller, B.-O. (1962) Nachrichtenverarbeitung in Menschen, in Taschenbuch der Nachrichtenberarbeitung, edited by K. Steinbuch, Berlin, Springer.

Lozanov, G. (1992) Suggestology and Outlines of Suggestopedy, London, Routledge.

Maslow, A. (1968) Toward a Psychology of Being, John Wiley & Sons.

Mason, R. (1991) Moderating educational computer conferencing. DEOSNEWS, 1(19).

Mehrabian, A. (1972) Nonverbal Communication, Chicago and New York, Aldine-Atherton.

McCarthy, B. (1981) The 4-MAT System: Teaching to Learning Styles with Right/Left Mode Techniques, Illinois

Miller, G. (1956) The magical Number of sevenplus of minus two. Some limits on our capacity for processing information, Psychological Review Vol 63, pp 81-97

Miller, G., Galanter, E., & Pribram, K, (1960) Plans and the Structure of Behavior, Holt.

Monroe Institute, on-line source (accessed 2006) http://www.monroeinstitute.com

Morris, D. (1994) The Naked Ape, London, Vintage.

Nørretranders, T. (1968) The User Illusion, Cutting Consciousness Down to Size, New York, Penguin

Pavlov, I. P. (1927) Conditioned reflexes. London: Routledge and Kegan Paul.

Pavlov, I. P. (2001) Selected Works, University Press of the Pacific.

Revell, J. & Norman, S. (1997) In your hands: NLP in ELT, London: Saffire Press.

Scanned with OKEN Scanner

Satir, V. (1964) Conjoint Family Therapy, Palo Alto, Science and Behaviour Books.

Satir, V. (1972) Peoplemaking, Palo Alo, Science and Behaviour Books.

Schön, D.A. (1983) The Reflective Practitioner, London, Temple Smith.

Schön, D.A. (1987) Educating the Reflective Practitioner, San Francisco, Jossey-Bass.

Seymour, J. and O'Connor, J. (1990) Introducing NLP, London, HarperCollins.

Spitzer, M. (2002) Lernen; Gehirnforschung und die Schule des Lebens, Heidelberg, Berlin, Spektrum Akademischer Verlag

Spitzer, M. (2004) Selbstbestimmen; Gehirnforschung und die Frage: Was sollen wir tun?, Heidelberg, Berlin, Spektrum Akademischer Verlag

Steinbuch, K. (ed) (1962) Taschenbuch der Nachrichtenberarbeitung, Berlin, Springer.

Tosey, P. and Mathison, J. (2003) 'Neuro-linguistic programming: a response' The Curriculum Journal, Vol. 14(3), pp.371-388

Ucsnay, J., http://www.planetwissen.de

Urban & Fischer (1999) (Hrsg.) Lexikon der Medizin, München

Van Nagel, C., Reese, E.J., Reese, M., Siudzinski, R. (1985) Mega Teaching and Learning, Neurolinguistic Programming Applied to Education, Portland, Oregon, Metamorphous Press.

Vester, F. (1975/1978/1998) Denken, Lernen, Vergessen, Dtv.

Watzlawick, P., Bavelas, J. B. & Jackson, D. D. (1967) Pragma

Scanned with OKEN Scanner